

**Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Gestão de Interesses  
Contrastantes dos *Stakeholders***

**Sara dos Santos Rodrigues Pereira**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de  
Comunicação Estratégica**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção  
do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação  
Estratégica, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Rogério Ferreira de  
Andrade

## **AGRADECIMENTOS**

Uma Dissertação de Mestrado, apesar de ser um processo maioritariamente solitário, reúne sempre o contributo de várias pessoas. Nesta secção pretendo agradecer a todos os que, ao longo do meu Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica, me ajudaram, directa ou indirectamente, a cumprir os meus objectivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica.

Em primeiro lugar, expresso o meu profundo agradecimento ao Prof. Doutor Rogério Ferreira de Andrade, pela orientação e apoio incondicionais que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e estimularam o meu desejo de querer saber mais e de querer fazer melhor.

Tendo dedicado uma parte da minha Dissertação a analisar a política de RSE da Delta Cafés, expresso também o meu agradecimento a toda a empresa, que me disponibilizou alguns materiais.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta Dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E GESTÃO DE INTERESSES CONTRASTANTES DOS *STAKEHOLDERS*

### RESUMO

Devido ao papel dos *media* e, especialmente, à (r)evolução da Internet, o mundo está cada vez mais vigiado. As empresas estão mais expostas, não escapando ao poder dos jornalistas, bem como dos activistas e das ONGs. Para além disso, tem havido um aumento das exigências por parte dos *stakeholders*; um aumento da concorrência no mundo empresarial, devido ao crescimento da oferta; mais informação por parte dos consumidores e das suas, por vezes, poderosas associações; e o despertar de uma consciência ecológica, causado pela ocorrência de alguns desastres naturais. Todos estes aspectos têm contribuído para uma alteração na forma de actuação das empresas: a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a ganhar terreno.

Importa referir que, apesar de serem visíveis as vantagens da adopção da RSE no mundo empresarial, a sua execução nem sempre é fácil. Tendo em conta a Teoria dos *Stakeholders*, uma empresa deve agir sempre em função dos interesses dos vários *stakeholders* que a compõem. Por outras palavras, não devem ser tidos em conta apenas os accionistas, mas também os clientes, os empregados, os fornecedores, etc.

Como é natural, nem todos os membros de uma organização têm os mesmos objectivos. De facto, há sempre interesses divergentes em jogo na gestão de uma organização, sendo muito difícil satisfazer toda a gente. Como é que as empresas gerem e priorizam, então, os interesses contrastantes dos seus *stakeholders*, mantendo-se socialmente responsáveis? Esta é uma pergunta que, para ser respondida, exige a análise de diferentes estratégias comunicacionais e de gestão postas em prática pelas empresas, quando se encontram em situações conflituais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Estratégica; Empresas; Estratégia; Ética; Gestão; Reputação; Responsabilidade Social Empresarial; Teoria dos *Stakeholders*.

# **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND MANAGEMENT OF CONFLICTING STAKEHOLDERS' INTERESTS**

## **ABSTRACT**

Due to the role of the media and, especially, to the Internet's (r)evolution, the world is becoming more guarded. Companies are more exposed, not escaping the power of journalists, as well as activists and NGOs. In addition, there has been an increase in stakeholders' demands; more competition in the business world, due to the increased supply; more information from consumers and, sometimes, from its powerful associations; and the awakening of environmental awareness, caused by the occurrence of some natural disasters. All these aspects have contributed to a change in the form of operating businesses: Corporate Social Responsibility (CSR) has been gaining ground.

It should be noted that, despite being visible the advantages of the adoption of CSR in the business world, its implementation is not always easy. Considering the Stakeholders' Theory, a company should always act according to the interests of the various stakeholders that compose it. In other words, not only the shareholders should be listened, but also customers, employees, suppliers, etc.

Naturally, not all members of an organization have the same goals. In fact, there are always conflicting interests at stake in the management of an organization, so it's very difficult to please everyone. How do companies manage the conflicting interests of its stakeholders, while remaining socially responsible? This is a question that, to be answered requires the analysis of different communicational and management strategies implemented by corporations, when they find themselves in conflicting situations.

**KEYWORDS:** Strategic Communication; Corporations; Strategy; Ethics; Management; Reputation; Corporate Social Responsibility; Stakeholders' Theory.

## ÍNDICE

Introdução	7
1 – Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	9
1.1. A crescente importância	9
1.2. Definição do conceito	11
1.3. A nossa definição	17
2 – Teoria dos <i>Stakeholders</i>	21
2.1. Conceito de <i>stakeholder</i>	21
2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	23
2.3. Critérios para priorizar <i>stakeholders</i>	25
3 – Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Gestão de Interesses Contrastantes dos <i>Stakeholders</i>	31
3.1. Hipocrisia Funcional	31
3.2. Dissociação e Lógica da Confiança e da Boa-Fé	35
3.3. Teoria do Bem Comum	38
3.4. Meritocracia	41
4 – Dois Casos	44
4.1. Delta Cafés: uma política de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) consistente	44
4.2. Starbucks: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e gestão de <i>stakeholders</i> contrastantes	51
Conclusão	60
Referências	61
Anexo 1	67

## INTRODUÇÃO

Inicialmente entendida como a obrigação de satisfazer apenas os interesses e as necessidades dos accionistas de uma empresa, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) evoluiu para uma visão moderna, segundo a qual “as empresas, como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da mesma sociedade como um todo” (Teixeira, 2013: 370). Desta forma, os accionistas deixaram de ser a única parte interessada com algo a dizer. Por acréscimo, os empregados, os clientes, os fornecedores e inúmeros outros *stakeholders* têm agora uma voz a ser ouvida na tomada de decisões empresariais.

A RSE é um dos conceitos-chave desta Dissertação de Mestrado. Assim sendo, e em primeiro lugar, iremos abordar o porquê da sua crescente importância na sociedade actual, bem como explorar as inúmeras definições que este conceito possui. Após o levantamento do estado da arte, irei sugerir uma definição de RSE.

Numa segunda parte, iremos abordar o conceito de *stakeholder*, que é o segundo conceito-chave desta Dissertação. Segundo Edward Freeman, o qual é, sem dúvida, um verdadeiro especialista nesta matéria, *stakeholder* é uma entidade individual ou colectiva que “pode afectar a realização dos objectivos de uma empresa ou é afectada pela concretização dos objectivos de uma empresa”<sup>1</sup> (Freeman e Reed, 1983: 91). A par desta definição, iremos analisar outras tantas, igualmente interessantes. Desde já se adivinham perspectivas diferentes e contrastantes.

Posteriormente, e tendo em conta que, embora bastante popularizada nos últimos tempos no meio empresarial, a Teoria dos *Stakeholders* encerra diversas limitações, iremos, então, tentar descobrir as possíveis formas de ultrapassar essas mesmas limitações. Proponho que encontremos uma resposta para as seguintes questões: como é possível identificar e ordenar as várias partes interessadas, tratando-as o mais equitativamente possível? Como atingir um consenso sobre a importância relativa de cada grupo de *stakeholders*, os quais têm objectivos diferentes, e mesmo contrastantes?

---

<sup>1</sup> Traduzido do original: “Can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives.”

Por último, de forma a enriquecer o trabalho e, ao mesmo tempo, verificar a aplicabilidade de toda a teorização, na quarta parte desta Dissertação iremos analisar dois casos muito interessantes. Em primeiro lugar, iremos estudar a política de RSE da Delta Cafés, de forma a verificar se o que foi teorizado inicialmente é verdadeiramente aplicado pelas empresas dos dias de hoje. Em segundo lugar, iremos analisar a Starbucks, mais concretamente, uma situação em que a empresa teve de gerir *stakeholders* com interesses contrastantes.

Em suma, o principal objectivo desta Dissertação consiste em descobrir qual a ligação que existe entre os dois conceitos-chave RSE e *stakeholders*, sendo a pergunta de partida, já anteriormente formulada: como é que as empresas gerem e priorizam, então, os interesses contrastantes dos seus *stakeholders*, mantendo-se socialmente responsáveis?

Para o efeito, e no que à metodologia diz respeito, recorri a literatura diversa sobre as áreas de Comunicação Estratégica, Gestão das Organizações, Responsabilidade Social Empresarial, Teoria dos *Stakeholders* e Ética. Consultei ainda múltiplos relatórios e *case studies*, acompanhei detalhadamente duas empresas de referência nos sectores da produção e do consumo de café, tendo mesmo solicitado documentação diversa a uma delas, bem como realizado uma entrevista com a responsável do Departamento de Marketing (**Anexo 1**).



## 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

### 1.1. A CRESCENTE IMPORTÂNCIA

Antes de apresentar uma definição da Responsabilidade Social Empresarial, importa dar a conhecer a crescente importância que este conceito tem vindo a ganhar ao longo do tempo, apresentando algumas causas para esse mesmo crescimento.

Segundo o “Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, os factores para a crescente importância da RSE são: “novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala; critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores; a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas; a transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 5).

De facto, as causas para esta profunda mudança prendem-se, em primeiro lugar, com as crescentes exigências por parte dos *stakeholders* de uma empresa, especialmente dos clientes. Estes já não pretendem apenas produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis. São mais exigentes, impondo uma actuação socialmente responsável por parte das empresas, a qual se deve traduzir na redução do seu impacto ambiental e no aumento do seu envolvimento social positivo. “Muitas empresas acordaram para este aspecto só depois de terem sido surpreendidas pelas reacções públicas a questões que anteriormente não achavam fazer parte das suas responsabilidades de negócio”<sup>2</sup> (Porter e Kramer, 2006: 80). Foi o caso da Nike, que nos anos 90 tinha fornecedores na Indonésia, cujos trabalhadores não recebiam salários adequados, tendo sido de alvo inúmeras críticas, sem estar à espera.

---

<sup>2</sup> Traduzido do original: “Many companies awoke to it only after being surprised by public responses to issues they had not previously thought were part of their business responsibilities.”

Outra causa muito importante prende-se com o facto de os potenciais investidores das empresas optarem cada vez mais em investir o seu capital apenas nas empresas que são socialmente responsáveis. “As seguradoras e os gestores de activos têm feito uma triagem das suas participações a favor das empresas que demonstram um compromisso face a programas sociais e ambientais, e contra aquelas que se dedicam a actividades consideradas prejudiciais à sociedade e ao meio ambiente”<sup>3</sup> (Regester e Larkin, 2005: 70).

O despertar da consciência de que vivemos numa aldeia global e de que as nossas atitudes afectam o mundo inteiro é outro aspecto que tem contribuído para uma abordagem mais responsável de fazer negócios. Para além disso, ao considerar que o que fazemos hoje tem consequências no futuro, as empresas têm vindo a preocupar-se mais com as gerações vindouras, pensando a longo-prazo no momento de definir a sua estratégia. Já se chegou, então, à conclusão de que “qualquer empresa que persiga os seus objectivos em detrimento da sociedade em que opera irá verificar que o seu sucesso é apenas ilusório e, em última instância, temporário”<sup>4</sup> (Porter e Kramer, 2006: 83). A sustentabilidade passou a ser uma das palavras de ordem.

Devido ao papel dos *media* e, especialmente, à (r)evolução da Internet, o mundo está cada vez mais vigiado. “Os governos, os activistas e os *media* têm-se tornado peritos em responsabilizar as empresas pelas consequências sociais das suas actividades”<sup>5</sup> (Porter e Kramer, 2006: 77). Por tal, as empresas estão mais expostas, não escapando ao escrutínio e, por vezes, às denúncias dos consumidores, dos jornalistas, bem como dos activistas e das ONGs.

Para além das causas apresentadas no Livro Verde, há ainda outras razões que têm levado a uma crescente adopção da Responsabilidade Social por parte das empresas. A elevada concorrência também pode ser encarada como uma causa para a difusão da RSE. Tendo em conta que os valores organizacionais têm um peso cada vez

---

<sup>3</sup> Traduzido do original: “term assurers and asset managers are screening their shareholdings in favor of companies that demonstrate commitment to social and environmental programmes, and against those that engage in activities deemed detrimental to society and the environment.”

<sup>4</sup> Traduzido do original: “Any business that pursues its ends at the expense of the society in which it operates will find its success to be illusory and ultimately temporary.”

<sup>5</sup> Traduzido do original: “Governments, activists, and the media have become adept at holding companies to account for the social consequences of their activities.”

maior para os *stakeholders*, as empresas começaram a cultivar não apenas a sua dimensão técnica, mas também a sua dimensão ética, sendo esta uma forma de conseguir alcançar uma vantagem competitiva face aos concorrentes. As empresas têm-se visto obrigadas a mudar, de modo a não ficarem para trás. Por último, a RSE tem um impacto muito positivo na reputação de uma empresa, sendo uma vantagem clara para as organizações. Tendo em conta essa vantagem, as empresas levam a cabo acções de RSE, pois sabem que irão melhorar e fortalecer a sua imagem, podendo ainda aumentar o valor das suas acções. De facto, “o desempenho social pode impulsionar o desempenho financeiro”<sup>6</sup> (Spicer, 1978, apud Kemper e Martin, 2010: 234).

Em suma, todas estas causas têm levado a que as empresas adoptem acções e políticas de Responsabilidade Social, pois reconhecem nelas uma forma de alcançar uma vantagem competitiva face aos concorrentes e não só.

## **1.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO**

Como transparece no subcapítulo anterior, a difusão da RSE é evidente. Não obstante, o conceito em causa não possui ainda uma base teórica sólida que o sustente, permanecendo objecto de discussões controversas nos dias de hoje. Este aspecto é desde logo visível no facto de não haver uma definição clara e concisa da Responsabilidade Social, a qual é um conceito muito transversal, havendo quem o confunda com ética, sustentabilidade ou filantropia.

A RSE e a ética são frequentemente encaradas como sinónimos. No entanto, há que referir que estes conceitos não são totalmente iguais. Segundo o Instituto Ethos do Brasil, a relação entre a ética e a RSE pode resumir-se da seguinte forma: “A ética é a base da Responsabilidade Social, expressa nos princípios e valores adoptados pela organização. Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios” (Instituto Ethos do Brasil, apud Rego et al, 2006: 25). Em suma, a RSE acaba por ser um conceito mais vasto do que a ética.

---

<sup>6</sup> Traduzido do original: “social performance could drive financial performance.”

Também os conceitos de sustentabilidade e de RSE são, muitas vezes, tratados como equivalentes. Mas, mais uma vez, também há diferenças. Segundo a Brundtaland Comissão, a sustentabilidade consiste em “satisfazer as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”<sup>7</sup> (Brundtaland Comissão, apud Porter e Kramer, 2006: 81). Tal como no caso da ética, a sustentabilidade pode, então, ser encarada como uma base para a RSE. Não é possível uma empresa ser socialmente responsável se não tiver uma preocupação com o desenvolvimento sustentável, que irá permitir a sobrevivência das gerações futuras.

Quanto à filantropia, uma doação a uma instituição pode ser considerada um comportamento socialmente responsável, no entanto, a Responsabilidade Social é mais do que isso. Ao contrário de uma mera situação de filantropia, a Responsabilidade Social pressupõe uma estratégia empresarial. Apesar de actos isolados de caridade trazerem sempre alguns benefícios às empresas, nomeadamente em termos de reputação, os benefícios são muito maiores se for definida uma estratégia de intervenção responsável a longo-prazo e não meras acções pontuais. Para tal, é necessário ter em conta que “nenhuma empresa consegue resolver todos os problemas da sociedade, nem suportar os custos de tentar fazê-lo. Em vez disso, cada empresa deve seleccionar as questões que se cruzam com o seu negócio em particular”<sup>8</sup> (Porter e Kramer, 2006: 84). Anabela Silva – directora de Marketing e Comunicação Externa da BP Portugal – afirma que a BP Portugal está ciente deste aspecto e, por tal, acrescenta: “Adoptámos um modelo integrado de gestão, no qual os projectos socialmente responsáveis estão intimamente ligados ao negócio da empresa. A implementação interna neste modelo permite-nos defender que, uma vez que desenvolvemos a nossa actividade no sector energético, o Ambiente e a Energia, a Educação e a Prevenção, nomeadamente a Rodoviária e Ambiental, têm de ser parte integrante dos nossos eixos centrais de actuação ao nível da Responsabilidade Social e Corporativa” (Revista Marketeer, 2014: 176). Em suma, podemos concluir que o importante é criar ou adoptar um valor partilhado. Segundo Michael Porter e Mark

---

<sup>7</sup> Traduzido do original: “Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”

<sup>8</sup> Traduzido do original: “No business can solve all of society’s problems or bear the cost of doing so. Instead, each company must select issues that intersect with its particular business.”

Kramer, “o teste essencial que deve guiar a RSE não é saber se a causa é meritória, mas antes saber se representa uma oportunidade para criar valor partilhado - ou seja, um benefício significativo para a sociedade e que também é valioso para o negócio”<sup>9</sup> (Porter e Kramer, 2006: 84).

Para além de ser confundida com outros conceitos, a Responsabilidade Social não possui uma definição geralmente aceite. Em vez disso, há várias definições de RSE, as quais são bastantes diferentes entre si. Na presente Dissertação, proponho-me a abordar: a Tese da Moral Mínima; a visão de Thomas Mulligan; a posição muito controversa de Milton Friedman e ainda a Teoria dos *Stakeholders*.

Segundo Rego et al (2006), “as empresas, como membros institucionais da sociedade, têm deveres de cidadania” (Rego et al, 2006: 104). Segundo a Tese da Moral Mínima, esses deveres de cidadania consistem em não causar danos, bem como evitar a sua ocorrência, contribuindo assim, de forma sóbria e, por vezes indirecta, para o bem comum.

Esta visão da RSE afirma que uma empresa pode perseguir o lucro, contanto que não provoque danos nem prejuízo à sociedade. Por outras palavras, a Tese da Moral Mínima afirma que a RSE consiste, não em fazer tudo para promover o bem, mas simplesmente agir de forma responsável, sem causar danos<sup>10</sup>. No caso da indústria tabaqueira, e tendo em conta que o consumo excessivo de tabaco pode levar à morte, esta indústria tem a obrigação de informar que fumar mata.

Há que referir ainda que uma empresa só pode ser responsabilizada por aquilo que dependa da sua actuação directa. No caso da indústria automóvel, “os acidentes de viação causados pelos erros dos automobilistas não podem ser atribuídos aos fabricantes” (Rego et al, 2006: 103).

---

<sup>9</sup> Traduzido do original: “The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business.”

<sup>10</sup> Para explicar um pouco melhor este assunto, Arménio Rego et al dão o exemplo da indústria automóvel: um modelo de uma gama mais baixa não pode possuir os mesmos níveis de segurança que os modelos topo de gama, pois isso teria uma influência directa no custo do automóvel. De facto, “numa empresa, a construção de um carro que impossibilite a sua venda com lucro está para lá da sua capacidade” (Rego et al, 2006: 104). Daqui se conclui que uma empresa não é obrigada a dar o nível de segurança máxima a um automóvel de gama baixa, pois isso não iria gerar lucro.

Em suma, “por muito que se restrinja o âmbito da Responsabilidade Social das empresas, o cumprimento da moral mínima é exigível” (Rego et al, 2006: 103) e, segundo a Tese da Moral Mínima, a RSE consiste em “prosseguir a busca do lucro, desde que não cause danos” (Rego et al, 2006, 103).

Thomas Mulligan tem uma visão da Responsabilidade Social que vai um pouco mais além daquilo que é defendido na Tese da Moral Mínima. O autor fala-nos, de uma Missão Moral das Empresas, segundo a qual as empresas têm o dever de melhorar o mundo. Desta forma, enquanto a Tese da Moral Mínima defende que as empresas têm apenas injunções negativas, isto é, o “dever de não causar prejuízo” (Rego et al, 2006: 103), a Missão Moral das Empresas defende antes obrigações afirmativas. Estas obrigações consistem em praticar o bem e não apenas em não provocar danos na sociedade.

Mulligan não crê que o cumprimento da lei seja suficiente para uma empresa agir de forma socialmente responsável, pois a lei não prevê tudo. Acima de tudo, a lei diz o que uma empresa não pode fazer e não tanto o que esta deve fazer. Desta forma, “uma empresa pode actuar no quadro da lei e, mesmo assim, actuar perversamente”<sup>11</sup> (Mulligan, 1993, apud Rego et al, 2006: 107).

O autor afirma ainda que o mercado, por si só, não afasta as empresas com comportamentos eticamente questionáveis, como acreditam os defensores do mercado livre. De facto, se pensarmos nas indústrias tabaqueira e bélica, estas têm comportamentos eticamente questionáveis, porque (de forma indirecta) matam pessoas e, mesmo assim continuam a existir no mercado e com bastante lucro.

Por último, Mulligan diz ainda que a resposta a expectativas públicas não é suficiente para alcançar a RSE. De facto, as expectativas públicas variam de mercado para mercado, havendo países em que aquilo que é considerado ético e moral, noutra sociedade pode ser condenável.

Resumindo, para Mulligan, a lei, o mercado e a resposta às expectativas públicas não são suficientes para alcançar a RSE. “A lei, o mercado e as expectativas públicas são substitutos inadequados da imaginação moral e da iniciativa dos

---

<sup>11</sup> Para compreender um pouco melhor este aspecto, basta pensar que a escravatura já foi legal.

responsáveis empresariais, já que estes guias de conduta ainda requerem o contributo do senso moral” (Mulligan, 1993, apud Rego et al, 2006: 110).

Uma outra visão da Responsabilidade Social, e que vale a pena analisar com alguma atenção, é a de Milton Friedman. Em 1970, este autor proferiu uma frase que o persegue até aos dias de hoje: “A Responsabilidade Social dos negócios é aumentar os seus lucros”<sup>12</sup> (Friedman, 1979: 1). Por outras palavras, o autor parece defender que a principal função dos gestores de uma empresa é gerar tanto dinheiro quanto for possível.

À partida, Friedman parece ser contra a RSE, pois refere que o gestor de uma empresa deve pensar e guiar-se apenas pelo lucro, ignorando valores morais e éticos. Contudo, ao fazer uma abordagem mais atenta, verificamos que a citação tão célebre deste autor surge, na maior parte das vezes, incompleta. Assim sendo, o que o autor defende é que a principal função da gestão é “gerar tanto dinheiro quanto for possível, embora conformando-se com as regras básicas da sociedade, tanto as impregnadas na lei como nos costumes éticos”<sup>13</sup> (Friedman, 1979: 1). Desta forma, as responsabilidades legais e éticas são, para Friedman, intrínsecas à RSE. O mesmo não acontece com as responsabilidades filantrópicas, que autor tanto aborda.

Compreendendo agora que Friedman não é um acérrimo crítico da RSE, é necessário perceber um pouco melhor a sua visão. Em primeiro lugar, há que referir que a sua posição em relação à Responsabilidade Social varia muito, consoante estejamos a falar dos gestores, dos proprietários ou dos accionistas de uma empresa.

Tendo em conta que um gestor gere o dinheiro dos accionistas de uma empresa, Friedman afirma que, se um gestor pretender agir de forma filantrópica, deve fazê-lo com o seu próprio dinheiro e não com o dinheiro dos accionistas. Assim sendo, se o gestor de uma empresa sentir o desejo de canalizar uma parcela dos seus lucros para fins filantrópicos, pode fazê-lo se “gastar o seu próprio dinheiro, tempo e energia, e não o dinheiro dos seus empregadores ou o tempo ou a energia que

---

<sup>12</sup> Traduzido do original: “The Social Responsibility of Business is to increase its profits.”

<sup>13</sup> Traduzido do original: “to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.”

contratou para se dedicar aos seus objectivos”<sup>14</sup> (Friedman, 1979: 2). Para explicar melhor este aspecto, Friedman dá o exemplo de um gestor que se abstém de aumentar os preços dos produtos da empresa para contribuir para a contenção da inflação. Neste caso, o gestor está a “gastar o dinheiro de outra pessoa para um interesse social geral”<sup>15</sup> (Friedman, 1979: 2), ou seja, está a desviar o dinheiro dos accionistas para fins extrínsecos ao negócio.

Friedman refere ainda que, se os proprietários, os clientes ou os colaboradores quiserem fazer um contributo para a caridade, cabe-lhes a eles tomar essa decisão. Os gestores não têm essa função, pois estariam como que a cobrar impostos, exercendo uma função que cabe apenas ao Estado. Se um gestor for socialmente responsável “está, de facto, a impor impostos, por um lado, e a decidir como é que o imposto deve ser gasto, por outro”<sup>16</sup> (Friedman, 1979: 2).

Passemos, por fim, à Teoria dos *Stakeholders*. Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, “as empresas devem agir em função dos vários *stakeholders* – e não apenas em função dos accionistas” (Rego et al, 2006: 98). De facto, quando Freeman criou o conceito de *stakeholder* (parte interessada numa empresa), procurou confrontá-lo com o conceito já existente de *stockholder* (accionista de uma empresa), de forma a demonstrar que a gestão das empresas deve ter conta os interesses e as vozes de todas as partes interessadas (como é o caso dos clientes, dos empregados e dos fornecedores, por exemplo) e não apenas dos accionistas.

Em suma, segundo a Teoria dos *Stakeholders*, o sucesso de uma empresa implica criar valor para os diferentes *stakeholders*. Esta não é uma tarefa fácil, pois significa gerir inúmeros interesses, os quais podem ser diferentes ou até mesmo contrastantes.

Devido à importância da Teoria dos *Stakeholders* para o prosseguimento da presente Dissertação (o conceito de *stakeholders* é um dos conceitos-chave), iremos abordá-la de forma mais completa no Capítulo 2.

---

<sup>14</sup> Traduzido do original: “he is spending his own money or time or energy, not the money of his employers or the time or energy he has contracted to devote to their purposes.”

<sup>15</sup> Traduzido do original: “spending someone else’s money for a general social interest.”

<sup>16</sup> Traduzido do original: “he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other.”



### 1.3. A NOSSA DEFINIÇÃO

Depois de apresentar quatro perspectivas tão diferentes, onde será que nos situamos? O que é afinal a RSE?

Em primeiro lugar, importa referir onde convirjo e onde divirjo das quatro perspectivas apresentadas anteriormente. Falando da Tese da Moral Mínima, esta tem uma visão um pouco redutora da RSE, não visualizando todo o seu potencial. Assim sendo, a Responsabilidade Social é mais do que perseguir o lucro sem causar danos, é também praticar o bem comum. Desta forma, a posição de Thomas Mulligan, que refere que a RSE tem obrigações positivas para com a sociedade, parece-me interessante e teoricamente prometedora.

Quanto à posição de Friedman, e sendo esta bastante controversa, é essencial fazer uma breve contextualização antes de a julgar. A definição deste autor data de 1970, ano em que, apesar do poder dos *media*, apenas ainda se sonhava com a Internet, o que fazia com que o mundo não fosse tão vigiado como é hoje em dia<sup>17</sup>. Por outras palavras, não era vantajoso para as empresas serem socialmente responsáveis, pois essa informação poderia não chegar às pessoas, como também poderia não chegar a informação de que possuíam comportamentos duvidosos. Por tal, Friedman acaba por não ser contra a RSE, mas também não vê as suas inúmeras vantagens. Nos dias de hoje, uma empresa que não aja de forma socialmente responsável pode correr o risco de ser contestada e mesmo ultrapassada pelos seus concorrentes. Agir de forma socialmente responsável é cada vez mais importante e valorizado pelos *stakeholders* empresariais do século XXI, havendo inúmeras vantagens para quem adopta a RSE: vantagens competitivas, maior valor reputacional e, a longo prazo, também pode haver um aumento nos lucros da empresa. Assim sendo, reconheço a importância que a perspectiva de Friedman teve ao longo do tempo, mas creio que já não se aplica aos dias de hoje.

Por último, a Teoria dos *Stakeholders* é precisa quando refere a importância que os diferentes *stakeholders* têm nas tomadas de decisão de uma empresa. De facto,

---

<sup>17</sup> Com isto quero dizer que, com o surgimento da Internet, qualquer pessoa que possua um telemóvel ou um computador consegue publicar algo que pode afectar de imediato o dia-a-dia de uma empresa. Com os *media* dos anos 70 não havia esta facilidade.

não é sustentável os gestores empresariais darem ouvidos apenas a um grupo de *stakeholders*. É necessário olhar para as diferentes partes interessadas como um todo, e não de forma isolada, e descobrir como é que os vários interesses em jogo podem, estrategicamente, ir na mesma direcção. Esta é a função dos gestores e decisores empresariais. Por tudo isto, esta teoria parece-me ser a mais interessante, sendo nela que a RSE encontra o melhor acolhimento.

Posto isto, e tentando apresentar a nossa própria definição, em primeiro lugar importa referir que a Responsabilidade Social, sendo um conceito muito vasto, pode dividir-se em quatro categorias diferentes. Segundo Sebastião Teixeira, “podem considerar-se quatro áreas onde a Responsabilidade Social é mais discutida e levanta também mais preocupações. São os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral” (Teixeira, 2013: 371). No caso dos consumidores, as questões levantadas nesta área prendem-se essencialmente com a segurança, a qualidade, o preço, o *design* e a informação dos produtos. Quanto aos empregados, estes devem receber formação, bem como um salário justo, não ser discriminados em função da sua idade, sexo, religião e nacionalidade, e possuir segurança e condições de trabalho. Quanto ao ambiente, surgem questões como a protecção contra a poluição, evitar a produção de resíduos, fazer reciclagem, respeitar a biodiversidade da comunidade envolvente, entre muitos outros aspectos. Por último, mas não menos importante, as questões relacionadas com a sociedade em geral dizem, acima de tudo, respeito a acções de filantropia.

Em segundo lugar, a RSE é algo que extravasa o legal. De facto, as empresas que agem de forma socialmente responsável fazem-no de forma voluntária. Não há seguramente nada na legislação em qualquer parte do mundo que obrigue as empresas a fazer doações a instituições, a construir escolas ou ainda a comprar produtos no Comércio Justo, por exemplo. As empresas adoptam comportamentos socialmente responsáveis porque acreditam que o devem fazer e também porque colhem alguns benefícios.

Entendo ainda que uma empresa deve definir uma estratégia para a RSE. Como já foi referido anteriormente, apesar de actos isolados de filantropia trazerem alguns benefícios às empresas, nomeadamente em termos de reputação, os benefícios são

muito maiores se estas práticas pressupuserem e forem incluídas numa estratégia integrada, a longo-prazo. Tendo em conta que nenhuma empresa consegue resolver todos os problemas da sociedade é necessário optar onde agir e onde intervir. Para tal, a definição de uma estratégia de Responsabilidade Social é fulcral. Considerando que posições mais extremistas podem encarar uma estratégia como algo que revela interesses por parte das empresas, vendo isso como algo negativo, há que reconhecer o seguinte: as empresas e a sociedade são interdependentes, influenciam-se mutuamente. “Não só a actividade empresarial afecta a sociedade, mas também as condições sociais externas influenciam as empresas”<sup>18</sup> (Porter e Kramer, 2006: 84). Por tal, é necessário definir a melhor forma de alcançar um valor partilhado pelas empresas, pelos seus vários *stakeholders* e pela sociedade como um todo.

Por último, e, sem dúvida, o mais importante, a RSE implica acção. Não basta elaborar Relatórios de Sustentabilidade ou ter intenções de melhorar a sociedade. Para serem verdadeiramente socialmente responsáveis, as empresas não podem ficar ao nível de uma “actuação de cosmética”. É necessário pôr em prática o que está no papel, de forma a não ficar apenas no campo das boas intenções. Não discriminar os trabalhadores em função do seu sexo, religião ou nacionalidade; pagar salários justos e não sobre-explorar trabalhadores no primeiro ou no terceiro mundo; reduzir a produção de resíduos; informar os consumidores acerca dos produtos que consomem; e praticar preços justos. Estes são alguns dos aspectos que devem ser praticados pelas empresas que se afirmam socialmente responsáveis.

Tentando resumir tudo isto numa frase: a RSE diz respeito a uma actuação previamente pensada por parte das empresas, consistindo numa estratégia que visa contribuir de forma positiva para a sociedade, mas sem deixar de contribuir para o processo de criação de valor para as empresas. De facto, “a finalidade de uma empresa é, em primeiro lugar e acima de tudo, maximizar o valor da empresa dentro do que é legalmente permitido” (Teixeira, 2013: 385). A RSE é ainda algo que extravasa o legal, pois possui um carácter voluntário, não devendo ficar na ordem do intencional. Deve ser posta em prática e ter efeitos palpáveis, concretos. Contudo, há que reconhecer

---

<sup>18</sup> Traduzido do original: “Not only does corporate activity affect society, but external social conditions also influence corporations.”

que nem sempre é fácil de pôr em prática a RSE, pois a lógica dos negócios e do poder colidem frequentemente com os interesses de alguns *stakeholders*. De facto, as partes interessadas de uma empresa têm interesses contrastantes, sendo necessário optar. “A que interesses atender?” e “Como distribuir o tempo, a energia e outros recursos escassos pelos diferentes *stakeholders*?” são duas questões que inevitavelmente se colocam aos decisores e que irão ser abordadas no próximo capítulo.

## 2 – TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

### 2.1. CONCEITO DE *STAKEHOLDER*

Antes de apresentar a Teoria dos *Stakeholders* e explicar em que medida é que é nesta teoria que a RSE encontra o melhor acolhimento, importa, antes de mais, clarificar o conceito de *stakeholder*, o qual tem vindo a ser referido inúmeras vezes ao longo da Dissertação. Para tal, iremos fazer um levantamento da literatura existente sobre este tema, sem a pretensão de exaustividade, de forma a conseguir identificar traços comuns.

Mencionando o contributo teórico de Edward Freeman, o qual é, sem dúvida, uma verdadeira referência na Teoria dos *Stakeholders*, este autor refere que um *stakeholder* é uma entidade individual ou colectiva que “pode afectar as realização dos objectivos de uma empresa ou é afectada pela concretização dos objectivos de uma empresa”<sup>19</sup> (Freeman e Reed, 1983: 91). Apesar de ser uma definição muito interessante, acaba por ser pouco esclarecedora, pois é muito abrangente e mesmo ambígua. De facto, quando Freeman diz que um *stakeholder* é alguém “que pode afectar ou ser afectado por uma empresa”<sup>20</sup> (Freeman e Gilbert, 1987: 397), a quem é que se estará exactamente a referir?

Robert Philips, por sua vez, diz que “no mínimo, os *stakeholders* são aqueles grupos de quem a organização aceitou benefícios de forma voluntária, e face a quem a organização tem, por isso, obrigações de justiça”<sup>21</sup> (Philips, 2004: 2). Philips é um pouco mais específico do que Freeman, explicando que as empresas recebem dos seus *stakeholders* alguns benefícios, tendo de retribuir de alguma forma. Verifica-se, assim, uma relação de interdependências e de troca de vantagens, daí que, para Hill e Jones, os *stakeholders* são “constituintes que têm uma pretensão legítima relativamente à empresa (...) pretensão essa criada através da existência de uma relação de troca”,

---

<sup>19</sup> Traduzido do original: “Can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives.”

<sup>20</sup> Traduzido do original: “Can affect or is affected by a business.”

<sup>21</sup> Traduzido do original: “At a minimum, stakeholders are those groups from whom the organization has voluntarily accepted benefits, and to whom the organization has therefore incurred obligations of fairness.”

uma vez que fornecem à empresa “recursos críticos (contribuições) e, consequentemente, cada um espera que os seus interesses sejam satisfeitos (por estímulos)”<sup>22</sup> (Hill e Jones, 1992: 133).

Falando de outros contributos teóricos, M. Clarkson define os *stakeholders* como entidades que “incorrem em alguma forma de risco, como resultado de terem investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo com valor”<sup>23</sup> (Clarkson, 1994: 5). De facto, os *stakeholders* depositam uma parte de si nas empresas e, por tal, Donaldson e Preston, afirmam que os *stakeholders* correspondem a “pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou substantivos da actividade empresarial”<sup>24</sup> (Donaldson e Preston, 1995: 85).

Por último, mas não menos importante, Savage et al acrescentam que um *stakeholder* “tem interesse nas actividades de uma organização e (...) a capacidade de as influenciar”<sup>25</sup> (Savage et al, 1991: 61).

De forma geral, há um consenso em reconhecer os investidores, os clientes, os fornecedores e os empregados como *stakeholders* de uma empresa. Contudo, quando Freeman diz que as partes interessadas de uma empresa são aquelas que afectam e que são afectadas pelas acções organizacionais, o conceito torna-se muito mais abrangente, podendo incluir os concorrentes, os *media*, o ambiente e os activistas como *stakeholders* de uma empresa.

Em suma, há autores que reconhecem como *stakeholders* apenas os grupos que têm uma relação próxima com a empresa, e outros que referem a importância dos *stakeholders* que, apesar de não terem uma relação próxima, conseguem pôr em causa a sobrevivência e o sucesso empresarial. Como ultrapassar esta controvérsia em torno do conceito de *stakeholder*?

---

<sup>22</sup> Traduzido do original: “Constituents who have a legitimate claim on the firm (...) established through the existence of an exchange relationship” who supply “the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements).”

<sup>23</sup> Traduzido do original: “bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value.”

<sup>24</sup> Traduzido do original: “Persons or groups with legitimate interests in procedural and/ or substantive aspects of corporate activity.”

<sup>25</sup> Traduzido do original: “have an interest in the actions of an organization and (...) the ability to influence it.”

Apoiando-me em Robert Philips, o autor fala em dois tipos de *stakeholders*: “*stakeholders* legítimos” e “*stakeholders* secundários”. Nos primeiros estão incluídos aqueles a quem “é reconhecida uma obrigação por parte da organização e dos seus líderes”<sup>26</sup> (Philips, 2004: 2). É o caso dos accionistas, clientes, fornecedores e empregados. Quanto aos “*stakeholders* secundários”, estes “detêm poder sobre a organização e podem exercer uma influência benéfica ou prejudicial sobre a mesma”<sup>27</sup> (Philips, 2004: 2). É, claramente, o caso dos concorrentes, dos *media* e do ambiente. “Os concorrentes podem certamente afectar a organização, devendo, por isso, ser considerados como *stakeholders* legítimos. Contudo, a organização e os seus gestores não têm qualquer obrigação moral de contribuir para o seu bem-estar. Uma organização pode gastar recursos na gestão da cobertura mediática com o único propósito de fazer avançar os seus próprios objectivos, e não por uma questão intrínseca do valor dos *media*. Da mesma forma, o ambiente natural não é um *stakeholder* normativo, mas uma organização pode escolher preocupar-se com o ambiente porque os seus *stakeholders* legítimos se preocupam profundamente com ele”<sup>28</sup> (Philips, 2004: 2).

Resumindo, o conceito de *stakeholder* é um conceito muito rico, havendo diferentes definições do mesmo. No próximo subcapítulo vou abordar diferentes tipologias de *stakeholders*, as quais propõem soluções de como priorizar entre *stakeholders*.

## 2.2. TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Quando Edward Freeman criou o conceito de *stakeholder* (parte interessada numa empresa), o seu objectivo era fazer uma contraposição visível face ao conceito já existente de *stockholder* (accionista de uma empresa). Por outras palavras, Freeman

---

<sup>26</sup> Traduzido do original: “are owed an obligation by the organization and its leaders.”

<sup>27</sup> Traduzido do original: “hold power over the organization and may exert either a beneficial or harmful influence on it.”

<sup>28</sup> Traduzido do original: “Competitors can certainly affect an organization and should therefore be considered legitimate stakeholders, but the organization and its managers have no moral obligation to attend to their well-being. An organization may expend resources on managing media coverage for the sole purpose of advancing its own goals, and not for the sake of the media’s intrinsic worth. Similarly, the natural environment is not a normative stakeholder, but an organization may choose to care for the environment because its legitimate stakeholders may care deeply about it.”

pretendia provar que a gestão das empresas não deve atender apenas aos efeitos das suas acções sobre os accionistas, havendo outros interesses e outras vozes a ser ouvidos. Este é, precisamente, o ponto de partida da Teoria dos *Stakeholders*, a qual tem um grande destaque nas teorias da Responsabilidade Social.

Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, para uma empresa ser bem-sucedida, tem de criar valor para todas as partes interessadas. Isto implica gerir inúmeros interesses, os quais podem ser diferentes ou até mesmo contrastantes. Neste sentido, pode-se dizer que já não é suficiente “falar simplesmente de gestão das organizações mas na governação de inúmeras vozes com direitos e interesses constituídos ou a constituir face às organizações” (Andrade, 2009: 6). Para Stanley Deetz, “as empresas podem ser vistas como *political sites*”<sup>29</sup> (Deetz, 2003: 1), precisamente pelo facto de terem uma diversidade de *stakeholders* com interesses diferentes para gerir, ou melhor, governar. Desta forma, “reconhecer a existência de múltiplos *stakeholders* com interesses legítimos em disputa não é tornar mais políticas as organizações empresariais, mas explorar o que de político já lá está”<sup>30</sup> (Deetz, 2003: 2).

Face a esta dificuldade em dar voz a todos os *stakeholders*, porque é que as empresas devem fazê-lo? Por que razão deve uma empresa ouvir os seus *stakeholders*, identificar os seus interesses e comportar-se segundo o que estes esperam de si?

Em primeiro lugar, Philips responde “para maximizar a riqueza dos accionistas”<sup>31</sup> (Philips, 2004: 1). De facto, já Freeman defendia que, hoje em dia, a única maneira de criar valor para os accionistas é prestando atenção aos interesses das diferentes partes interessadas. Ouvir o que os diferentes *stakeholders* têm a dizer traz vantagens à empresa e aos gestores, pois permite “aproveitar as oportunidades imprevistas, mas mutuamente vantajosas e, possivelmente, evitar o conflito antes que este atinja uma fase crítica”<sup>32</sup> (Philips, 2004: 3). O autor vai um pouco mais longe,

---

<sup>29</sup> Traduzido do original: “Corporations can be understood as complex political sites.”

<sup>30</sup> Traduzido do original: “Recognizing the existence of multiple stakeholders with competing legitimate interests is not to make corporate organizations more political, but to explore the politics that is already there.”

<sup>31</sup> Traduzido do original: “for maximizing shareholder wealth.”

<sup>32</sup> Traduzido do original: “to take advantage of unforeseen but mutually advantageous opportunities and possibly to avert conflict before it reaches a critical stage.”



afirmando que dar voz às diferentes partes interessadas “é mais do que bom para a organização, é uma questão de obrigação moral”<sup>33</sup> (Philips: 2004, 3).

Todos estes aspectos levam-me a crer que é na Teoria dos *Stakeholders* que a RSE encontra o melhor acolhimento. Tendo em conta que a RSE é, segundo Jones, “a noção de que as empresas têm uma obrigação para com os grupos constituídos na sociedade, para além dos accionistas, indo mais longe do que está previsto na lei ou em acordos sindicais, indicando que um interesse pode ser mais do que a mera propriedade”<sup>34</sup> (Jones: 1980, 59), já não faz sentido a propriedade ser o único critério para dar prioridade aos interesses dos accionistas numa organização. Como já referi anteriormente, Freeman acaba por concluir que a única maneira de criar valor para os accionistas é prestando atenção aos interesses das diferentes partes interessadas.

Contudo, surge um problema quando os interesses dos *stakeholders* não são coincidentes, podendo até mesmo ser contrastantes ou conflitantes. O que fazer nestas situações? Que interesses é que a empresa deve acolher em detrimento de outros? Como é que os gestores hierarquizam e priorizam os *stakeholders* e os seus interesses particulares?

É o que iremos ver no próximo subcapítulo.

### **2.3. CRITÉRIOS PARA PRIORIZAR *STAKEHOLDERS***

Tendo em conta o carácter crescentemente político das organizações, o qual foi evidenciado no subcapítulo anterior, “longe vão os tempos dos mapeamentos, segmentações e operacionalizações garantidamente eficazes com que as empresas e as suas relações públicas, colocando-se num centro imaginário, ensaiavam categorizar a regra e esquadro os *stakeholders* e as estratégias que lhes destinavam” (Andrade, 2009: 5). Actualmente esta é uma tarefa verdadeiramente complicada, pois vivemos num mundo de *stakes* contrastantes.

---

<sup>33</sup> Traduzido do original: “But stakeholder communication is more than good for the organization. It is a matter of moral obligation.”

<sup>34</sup> Traduzido do original: “the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and may go beyond that prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership.”

Face a este contexto, “como é que os gestores devem distribuir o seu tempo limitado, energia e outros recursos escassos pelos *stakeholders*?”<sup>35</sup> (Philips, 2004: 3). É o que iremos descobrir, analisando diferentes tipologias de *stakeholders*.

Segundo Mitchell et al, os *stakeholders* podem ser classificados segundo a sua relevância para a vida organizacional. Para chegar a essa mesma relevância, é necessário verificar que *stakeholders* possuem/ não possuem os seguintes atributos: Poder, Legitimidade e Prioridade.

Por “Poder” entende-se a relação entre os actores sociais A e B, na qual o actor social A leva o actor social B a fazer algo. Quanto à “Legitimidade”, esta consiste na percepção ou na suposição generalizada de que as acções de uma entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas, dentro de alguns sistemas de normas, valores e crenças socialmente construídos. Por último, a “Prioridade” corresponde ao grau de reivindicação e de atenção imediata exigida pelos *stakeholders*.

“Ao combinar estes atributos, geramos uma tipologia de *stakeholders*, tiramos conclusões relativamente à sua relevância para os gestores da empresa, bem como as implicações para a pesquisa e para a gestão empresarial”<sup>36</sup> (Mitchell et al, 1997: 853). Por outras palavras, a combinação em proporções contrastantes dos atributos anteriormente referidos corresponde à relevância de um *stakeholder*.

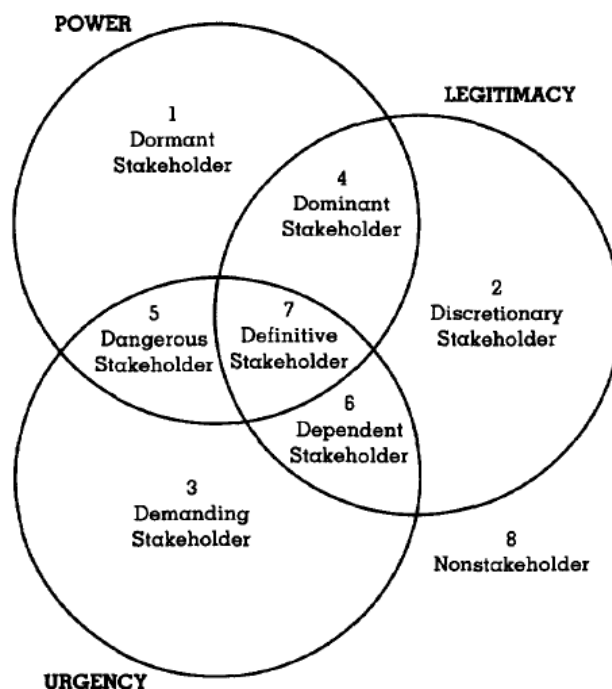
Mitchell et al falam-nos, então, dos seguintes *stakeholders*: “*dormant*”, “*discretionary*”, “*demanding*”, “*dominant*”, “*dangerous*”, “*dependent*”, “*definitive*” e “*nonstakeholder*” (**Figura 1**). Os três primeiros tipos de *stakeholders* são latentes, pois ao possuírem apenas um atributo acabam por ter relativamente pouca importância, recebendo pouca atenção por parte da empresa. Quanto aos *stakeholders* “*dominant*”, “*dangerous*” e “*dependent*”, os quais possuem já dois atributos, acabam por ter uma postura mais activa, sendo as suas movimentações frequentemente acompanhadas pela empresa. Os “*definitive stakeholders*” são aqueles que reúnem todos os atributos, recebendo uma atenção imediata e prioritária por parte da empresa. Por último,

---

<sup>35</sup> Traduzido do original: “How managers should allocate their limited time, energy and other scarce resources to stakeholders?”

<sup>36</sup> Traduzido do original: “By combining these attributes, we generate a typology of stakeholders, propositions concerning their salience to managers of the firm, and research and management implications.”

Mitchell et al referem ainda que podem haver “*nonstakeholders*”, os quais não possuem nenhum atributo. Desta forma, e numa determinada conjuntura, não influenciam nem são influenciados pela empresa.



**Figura 1** – Identificação e mapeamento de *stakeholders* segundo Mitchell et al

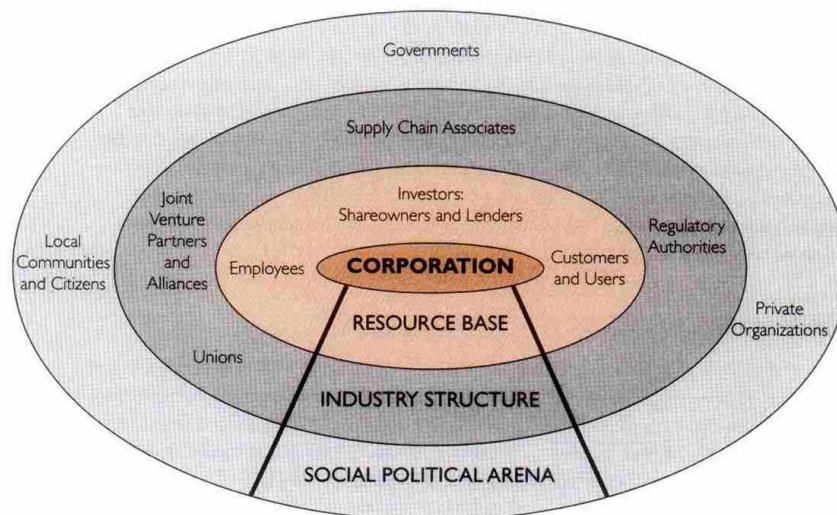
Em suma, tem maior relevância o *stakeholder* que reunir mais atributos aos olhos de um decisor, devendo ser os seus interesses os primeiros a ser atendidos por parte das empresas.

Para Michael Polonsky, “ao desenvolver a sua estratégia, a empresa precisa de ter em conta que cada um dos seus *stakeholders* tem a capacidade de, tanto ameaçar como cooperar, sendo o objectivo da estratégia empresarial reduzir o potencial de ameaçar e aumentar o comportamento cooperativo”<sup>37</sup> (Polonsky, 1995: 6). Assim sendo, Polonsky faz uma classificação dos *stakeholders* segundo dois eixos: (1) o potencial de o *stakeholder* ameaçar a organização e (2) o potencial de o *stakeholder* cooperar com a organização. Destes dois eixos resultam quatro tipos de *stakeholders*, sendo necessário levar a cabo uma estratégia empresarial e comunicacional diferente para cada um. Face aos “*stakeholders* ambivalentes”, a empresa deve desenvolver

<sup>37</sup> Traduzido do original: “In developing strategy a firm needs to consider that each stakeholder has the ability to both threaten and cooperate, the objective of corporate strategy is to reduce the threatening potential and increase the cooperative behavior.”

uma estratégia de cooperação; face aos “*stakeholders* apoiantes”, deve tentar envolvê-los mais; quanto aos “*stakeholders* não apoiantes”, é essencial que a empresa se defenda; por último, os “*stakeholders* marginais”, que, à partida, não têm a capacidade de cooperar com a empresa nem de ameaçá-la, devem ser monitorizados frequentemente, pois podem ganhar um potencial de cooperação ou ameaça de um momento para o outro. Em suma, há quatro estratégias diferentes para os quatro tipos de *stakeholders*<sup>38</sup>. Em situações conflituais, é necessário avaliar o que é que pode trazer mais benefícios ou desvantagens para a empresa: atender aos interesses dos *stakeholders* apoiantes ou ignorar os interesses dos *stakeholders* não-apoiantes.

Analisando uma outra perspectiva, Post et al afirmam que “a chave para resolver o problema estratégico central de uma empresa é compreender todo o seu conjunto de relações com os seus *stakeholders*”<sup>39</sup> (Post et al, 2002: 8). Antes de mais, importa referir os critérios que os autores utilizam na identificação e mapeamento dos *stakeholders*: Base de Recursos (*Resource Base*), Estrutura da Fileira Industrial (*Industry Structure*) e Arena Social e Política (*Social and Political Arena*). Em função destes três critérios situam-se os vários *stakeholders* de uma empresa, como se verifica na **Figura 2**.



**Figura 2** – Identificação e mapeamento de *stakeholders* segundo Post et al

<sup>38</sup> O autor fala ainda dos “*bridging stakeholders*”, ou “*stakeholders* intermediários”, mas não indica nenhuma estratégia para lidar com os mesmos. Correspondem aos *stakeholders* que têm a capacidade de influenciar outros *stakeholders*, funcionando como *stakeholders* de intermediação. É o caso dos *media*, por exemplo.

<sup>39</sup> Traduzido do original: “The key to solving the core strategic problem is to understand the firm’s entire set of stakeholder relationships.”

No caso dos *stakeholders* situados dentro da primeira esfera (empregados, accionistas e clientes), estes são considerados os *stakeholders* prioritários, dado que facultam à empresa os fluxos sem os quais a empresa não existe. Os autores defendem, então, que, em situações conflituais, devem ser os interesses destes *stakeholders* a ser atendidos primeiramente.

Na segunda esfera situam-se os sindicatos, os parceiros de negócios e as alianças, os associados da cadeia de fornecimento e ainda as autoridades reguladoras. São *stakeholders* que têm, obviamente, uma forte influência no dia-a-dia de uma empresa, mas é uma importância quase sempre secundária face aos *stakeholders* da Base de Recursos.

Por último, Post et al reconhecem ainda mais três *stakeholders*, nomeadamente: as comunidades locais e cidadãos, os governos e as organizações privadas.

Uma perspectiva igualmente muito interessante é a de Jawahar e McLaughlin (2001), que, em vez de perguntarem “Quais os *stakeholders* importantes?”, colocam antes outra questão: “Quando são importantes os *stakeholders*?” Ao sublinharem “quando” e não “quem”, é visível uma perspectiva dinâmica por parte dos autores. De facto, em vez de terem sempre os mesmos *stakeholders* primários e secundários, dando sempre prioridade aos mesmos, os autores sugerem que as empresas tenham antes uma visão a longo-prazo. Para tal, há que reconhecer que, consoante o ciclo de vida e a fase de maturidade de uma empresa, há *stakeholders* que podem ser mais e menos relevantes. Dando um exemplo, numa fase inicial, as partes interessadas fulcrais para o sucesso da empresa são os “bancos, clientes e entidades reguladoras, situação que muito provavelmente mudará numa fase de maturidade da organização em que outros *stakeholders*, como por exemplo investidores institucionais, grupos de pressão ou os *media*, virão a revelar-se mais decisivos para a sua sobrevivência” (Jawahar e McLaughlin, 2001, apud Andrade, 2009: 12). Em suma, para decidir que interesses atender, as empresas devem analisar em que fase do seu ciclo de vida se encontram e, posteriormente, verificar quais os *stakeholders* mais importantes nessa mesma fase. Desta forma, chegarão aos seus *stakeholders* primários.

De forma muito resumida, Robert Philips apresenta uma solução para decidir que *stakeholders* priorizar. Essa solução resume-se numa palavra: meritocracia. Em vez de tratar todos os *stakeholders* por igual, Philips sugere antes “quanto mais um grupo de *stakeholders* contribui para a organização, maior deverá ser a sua voz e valor criado”<sup>40</sup> (Philips, 2004: 3). Desta forma, o autor acaba por concluir que o equilíbrio na gestão de *stakeholders* não implica a igualdade, daí que a importância dada às partes interessadas deve ser proporcional ao seu contributo efectivo na criação de valor para a empresa.

Em suma, a grande dificuldade existente na Teoria dos *Stakeholders*, bem como noutras teorias sobre a tomada de decisões, consiste em decidir, quando os interesses dos vários *stakeholders* são contrastantes ou mesmo incompatíveis, quais deles devem prevalecer.

Analisámos cinco perspectivas diferentes, mas nenhuma delas parece prever todas as dificuldades que possam surgir no dia-a-dia de uma empresa. De facto, por vezes, até há interesses divergentes dentro de uma mesma categoria de *stakeholders*. Daqui se conclui que “exigir de uma empresa que leve em consideração dúzias de *stakeholders*, cada um com interesses diferentes e divergentes, é incapacitá-la” (Argenti, 2004 apud Andrade, 2009: 14). Este aspecto torna, então, visível o carácter político das empresas (Deetz, 2003), as quais têm de fazer uma gestão pragmática e tão justa quanto possível dos interesses dos seus vários *stakeholders*.

---

<sup>40</sup> Traduzido do original: “The more a stakeholder group contributes to the organization, the greater their voice and share of value created should be.”

### 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E GESTÃO DE INTERESSES CONTRASTANTES DOS *STAKEHOLDERS*

“A Responsabilidade Social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 12).

Considerando esta citação, torna-se claro que, actualmente, as empresas vêem-se como parte integrante da sociedade. De facto, segundo Elsa Monteiro – directora de Sustentabilidade da Sonae Sierra – “acreditamos que o negócio está directamente envolvido com o contexto ambiental e social, não podendo, por isso, ser dissociado dos mesmos” (Revista Marketeer, 2014: 224). Desta forma, e ao contrário do que acontecia até recentemente, a gestão de uma empresa não tem apenas em conta os interesses dos seus accionistas, mas também os interesses de todos os seus *stakeholders*, sendo necessário equilibrar o que as diversas partes interessadas pretendem. Esta tarefa adivinha-se difícil, pois nem todos os *stakeholders* têm os mesmos interesses, os quais, por vezes, podem até mesmo ser contrastantes entre si.

Examinaremos em seguida algumas estratégias de gestão a que as empresas recorrem para conseguirem gerir os diferentes interesses dos *stakeholders*, mantendo-se socialmente responsáveis.

#### 3.1. HIPOCRISIA FUNCIONAL

A Hipocrisia Funcional<sup>41</sup> é uma das estratégias que permite gerir os interesses contrastantes dos *stakeholders* de uma empresa. É um conceito muito rico de Nils Brunsson, que não pode ser compreendido sem se falar de outros três conceitos-chave

---

<sup>41</sup> A Hipocrisia Funcional é referente à esfera das organizações e das estratégias que estas inventam para resolver problemas de gestão. A hipocrisia é funcional porque, como estratégia de gestão, contribui para resolver situações de interesses contrastantes que, de outro modo, se manteriam ou poderiam ganhar forma aguda e traduzir-se em mais tensão e mais conflitos quer entre *stakeholders*, quer entre estes e as suas organizações.

que lhe estão associados: comunicação, decisão e acção. Por comunicação podemos entender aquilo que uma organização diz aos seus *stakeholders*, sendo que as decisões correspondem à comunicação de uma escolha, uma vontade de agir. Ou seja, a uma decisão tende a corresponder uma acção, com o objectivo de colocar em prática as decisões comunicadas no estado anterior. Em suma, facilmente percebemos a interligação existente entre os três conceitos.

Segundo a Teoria da Decisão Tradicional<sup>42</sup>, diametralmente oposta à Teoria da Hipocrisia, aquilo que uma organização diz, decide e faz deve estar em consonância. Os elementos não se devem contrariar, mas antes assumir-se como um estado preparatório para o seguinte, como um fio condutor que permitirá criar uma identidade una e consistente da organização. No entanto, nem tudo é tão linear como possa parecer à primeira vista. Como já tem vindo a ser referido, as empresas vivem num mundo em conflito constante, em que os seus *stakeholders* reivindicam interesses cada vez mais divergentes, que colocam as organizações em posições difíceis, por não saberem que necessidades satisfazer.

Para a Teoria da Hipocrisia Funcional, o facto de não haver consistência entre a comunicação, a decisão e a acção não é necessariamente mau, podendo até ser visto como uma solução em situações conflituais. De facto, este modelo afirma-se como uma vantagem na gestão dos múltiplos interesses porque torna possível acolher, mesmo que de forma parcial e/ou desfasadamente no tempo, pretensões de todos os *stakeholders*: uns através da comunicação, outros através da decisão e ainda outros através da acção. Só com recurso à Hipocrisia Funcional é possível atender a todas as partes interessadas, tornando possível a criação de uma zona *win-win*, com vantagens para ambos os lados.

De forma a superar a tensão entre teoria e prática, Brunsson afirma que muitas organizações recorrem ao modelo da hipocrisia. De facto, há coisas que podemos dizer mas não podemos fazer, porque não há conhecimento, tempo ou recursos para implementar a acção. Por outro lado, há coisas que podemos fazer mas não dizer, porque é mais fácil agir imoralmente do que comunicar aos outros acções que serão socialmente mal vistas. Nestes casos, a Hipocrisia Funcional parece ser a solução ideal,

---

<sup>42</sup> Traduzido do original: “traditional decision theory”



pois “aquilo que pode ser dito deixa de ser limitado por aquilo que pode ser feito e vice-versa”<sup>43</sup> (Brunsson, 2003: 214).

Tendo em conta que na sociedade actual há uma tendência para a implementação, a justificação e a consistência, parece muito difícil as empresas conseguirem assegurar a estabilidade e a eficácia das estratégias de Hipocrisia Funcional. Contudo, Brunsson demonstra que há uma solução para cada um destes obstáculos.

No caso da implementação, diferir é a palavra de ordem. Ao adicionar-se uma dimensão temporal de diferimento, isto é, manifestar-se a firme intenção de vir a concretizar uma decisão, mas sem nos comprometermos com datas precisas, torna-se mais fácil assegurar a aceitação das inconsistências entre a comunicação, a decisão e a acção. Apenas se admite que, no futuro, haja coerência ou, por outras palavras, que a comunicação, a decisão e a acção possam vir a coincidir. Porém, o modelo da hipocrisia é ameaçado quando o “futuro se torna no presente”<sup>44</sup> e não se pode diferir por mais tempo a pretensão de um *stakeholder*. A Teoria da Decisão Tradicional prevê a instabilidade nas organizações, já Brunsson afirma que a hipocrisia pode permanecer estável, mesmo sem implementar as decisões tomadas, porque as pessoas se esquecem do que foi prometido pela organização, por falta de atenção ou informação, ou porque percebem que o contexto da decisão mudou, pelo que já não faz sentido implementar o que foi decidido anteriormente.

Quanto à justificação, esta também pode pôr em causa o modelo da hipocrisia. Ao adaptar aquilo que é dito e decidido àquilo que já foi feito, a justificação assegura a consistência nas organizações<sup>45</sup>, dado que “pregamos o que praticamos”<sup>46</sup> (Brunsson, 2003: 218), não havendo discrepâncias.

Por último, a norma da consistência que impera na sociedade actual é outro factor que põe em causa o modelo da hipocrisia. Ao exigir a coerência dos actores, punindo-os sempre que estes são hipócritas, isto é, quando publicamente usam um *double talk*, as sociedades e as organizações optam cada vez menos por este modelo,

---

<sup>43</sup> Traduzido do original: “What can be said is not limited by what can be done, and vice versa.”

<sup>44</sup> Traduzido do original “when the future becomes the present.”

<sup>45</sup> Segundo a Teoria da Decisão Tradicional, a consistência deve ser alcançada através da adaptação das acções da organização à sua comunicação e decisões.

<sup>46</sup> Traduzido do original “we are preaching what we practiced.”

devido aos perigos que lhe estão associados. Uma vez descoberta a inconsistência organizacional, há vários níveis de tolerância face à hipocrisia, sendo que o mais baixo ocorre quando a organização se apresenta “unificada, suprema, e com poder para micro-gerir os seus subordinados”<sup>47</sup> (Brunsson, 2003: 219). Ou seja, quanto maior a consistência esperada, menor o nível de tolerância face à hipocrisia.

De acordo com Brunsson, para o modelo da hipocrisia funcionar é necessário distinguir a comunicação das decisões e das acções. Contudo, esta distinção pode ser difícil de fazer em algumas situações. Uma coisa é certa: o que é dito e decidido consegue chegar a uma audiência muito maior do que as acções de uma organização. As acções organizacionais não chegam a um público muito vasto, pois têm uma dimensão mais privada, o que leva as pessoas a pensar “a comunicação e as decisões como equivalentes à acção”<sup>48</sup> (Brunsson, 2003: 209). Isto porque, como a maioria dos *stakeholders* funciona como espectador, não acede à totalidade das informações da organização, acabando por ter uma experiência limitada do todo. Quando ocorre um erro, há uma atitude de desculpabilização, sendo a tendência acreditar que o erro é a excepção e não a regra. Este aspecto vem facilitar a manutenção do modelo da hipocrisia, mesmo que a ambiguidade ou o erro sejam descobertos.

Em suma, num mundo que, pelo menos nos discursos, parece privilegiar a integridade, a consistência e a identidade una da organização, é possível lidar com todos os interesses envolvidos através da Hipocrisia Funcional. Brunsson avalia a hipocrisia e entende-a como criadora de oportunidades e auxiliadora na estabilidade e legitimidade da sociedade, bem como na gestão de conflitos de interesses. Afinal, quando bem utilizada, a estratégia da Hipocrisia Funcional é mais poderosa enquanto solução do que como ameaça à organização. Contudo, há que referir que a hipocrisia não é a única solução na gestão de múltiplos conflitos de interesses nas sociedades e nas organizações contemporâneas.

---

<sup>47</sup> Traduzido do original “unified, supreme, and with the power to micro-manage its subordinates.”

<sup>48</sup> Traduzido do original: “many people may perceive talk and decision as being equivalent to action.”

### 3.2. DISSOCIAÇÃO E LÓGICA DA CONFIANÇA E DA BOA-FÉ

Segundo Meyer e Rowan, a Dissociação (*Decoupling*) e a Lógica da Confiança e da Boa-Fé (*Logic of Confidence and Good Faith*) são duas possíveis soluções para resolver as inconsistências que se vivem no seio de uma empresa. Mas antes de explicar estas duas estratégias empresarias, importa fazer uma breve contextualização.

Antes de mais, o artigo<sup>49</sup> em análise data de 1977. Contudo, há aspectos que se mantêm perfeitamente actuais nos dias de hoje. É o caso da crescente necessidade de coordenar e controlar por parte das empresas, que os autores anteviam já no século XX. De facto, com a expansão dos mercados, a rede relacional das empresas complexificou-se, surgindo a necessidade de uma estrutura formal. Para além disso, a interconectividade das relações sociais também levou a uma maior necessidade de coordenação e controlo nas empresas. Assim sendo, as estruturas formais surgiram devido a uma questão de necessidade. No entanto, importa referir que estas também trazem vantagens competitivas para as empresas, nomeadamente: “aumentam a sua legitimidade e as suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia adquirida através de práticas e procedimentos”<sup>50</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 340). As empresas operam em contextos relacionais e institucionais, havendo empresas cuja sobrevivência depende mais das exigências relacionais e outras que dependem mais das exigências institucionais ou mesmo técnicas para alcançarem o sucesso. Para esclarecer melhor este aspecto, Meyer e Rowan dão-nos o exemplo de um trabalhador doente que necessita de ser tratado por um médico. Se é ou não tratado efectivamente não é o mais importante. O que importa é que a estrutura organizacional cumpra *cerimonialmente*<sup>51</sup> (Meyer e Rowan, 1977) os procedimentos previstos, referem os autores.

Outro aspecto referido pelos autores, e que se mantém actual, é o seguinte: “as organizações são estruturadas por fenómenos que ocorrem nos seus ambientes e

---

<sup>49</sup> MEYER, John W.; ROWAN, Brian, (1977), *Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony*, The American Journal of Sociology, 83 (2): 340-363

<sup>50</sup> Traduzido do original: “increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.”

<sup>51</sup> Cumpra de acordo com regras e protocolos previamente estabelecidos, de modo a que saia sempre reforçada a própria estrutura organizacional, por vezes, independentemente da eficiência revelada ou dos resultados obtidos.

tendem a tornar-se isomorfas com os mesmos”<sup>52</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 346). Ainda hoje as organizações tendem a adaptar-se e a tornarem-se isomorfas<sup>53</sup> com os ambientes que as rodeiam, sendo este um dos aspectos que explica a crescente importância da RSE. “Com o surgimento de questões de segurança e de poluição ambiental, e com as profissões e programas pertinentes a institucionalizarem-se nas leis, nas ideologias sindicais e na opinião pública, as organizações incorporam esses programas e profissões”<sup>54</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 344). Daqui se conclui que o isomorfismo tem um papel muito importante na sobrevivência de uma empresa, pois dá-lhe legitimidade. “As organizações que incorporam elementos racionais socialmente legitimados nas suas próprias estruturas formais maximizam a sua legitimidade e aumentam os seus recursos e as suas capacidades de sobrevivência”<sup>55</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 352). É por isso que as organizações incorporam nos seus discursos e estruturas formais os mitos (ou ideologias) que modelam as sociedades actuais.

Contudo, a realidade não é assim tão simples. Há situações em que o isomorfismo com o ambiente institucional traz dificuldades em alcançar a eficiência técnica por parte da organização. Por vezes, as “regras categóricas entram em conflito com a lógica da eficiência”<sup>56</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 355). Para além disso, também há mitos que conflituam entre si. Por tudo isto, a estrutura formal das empresas nem sempre equivale às actividades do dia-a-dia. Os “elementos estruturais estão apenas superficialmente ligados uns aos outros e às actividades, as regras são frequentemente violadas, as decisões, muitas vezes, não são implementadas, ou, se são implementadas, têm consequências incertas”<sup>57</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 343). Para

---

<sup>52</sup> Traduzido do original: “organizations are structured by phenomena in their environments and tend to become isomorphic with them.”

<sup>53</sup> Por isomorfismo entende-se algo que procura ter uma forma idêntica ou igual à de outro aspecto. Neste caso concreto, falo de isomorfismo como a forma de actuação das empresas de hoje em dia, as quais procuram adaptar-se aos fenómenos que vão ocorrendo nas sociedades em que estão inseridas.

<sup>54</sup> Traduzido do original: “As the issues of safety and environmental pollution arise, and as relevant professions and programs become institutionalized in laws, union ideologies, and public opinion, organizations incorporate these programs and professions.”

<sup>55</sup> Traduzido do original: “Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capabilities.”

<sup>56</sup> Traduzido do original: “Categorical rules conflict with the logic of efficiency.”

<sup>57</sup> Traduzido do original: “structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often unimplemented, or if implemented have uncertain consequences.”

ultrapassar o conflito que, por vezes, possa surgir entre as regras institucionais e a eficiência – isto é, entre os elementos simbólicos e técnicos – de uma empresa, Meyer e Rowan sugerem empregar a Dissociação e a Lógica da Confiança e da Boa-Fé, as quais estão interligadas.

A Dissociação ocorre quando “os elementos da estrutura são dissociados das actividades e entre si”<sup>58</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 357). Por outras palavras, a Dissociação consiste em estabelecer uma separação entre a estrutura formal de uma empresa e as suas actividades do dia-a-dia. As vantagens são claras: a “dissociação permite que as organizações se mantenham iguais a si próprias, legitimando as estruturas formais, ao mesmo tempo que as suas actividades vão variando em resposta a problemas práticos”<sup>59</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 357). Por outras palavras, através da dissociação as respostas a situações práticas vão variando consoante as necessidades e a estrutura formal de uma empresa continua dinamicamente estável e intacta. Dando um exemplo prático, ao não abordarem as suas reais taxas de cura, os hospitais podem continuar a manter uma boa imagem institucional por oferecerem tratamento médico. “Os objectivos tornam-se ambíguos ou vazios e os fins categóricos são substituídos por fins técnicos. Os hospitais tratam pacientes, não curam”<sup>60</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 357).

A Dissociação não pode funcionar se não tiver associada uma Lógica da Confiança e da Boa-Fé. De facto, o que legitima as empresas é a pressuposição de que os seus gestores e demais funcionários agem de boa-fé, desempenhando os seus papéis adequadamente. Só assim é que uma empresa consegue levar a cabo as suas actividades de forma dissociada da estrutura formal, criando um ambiente institucionalizado adequado, que estimula os participantes internos a comprometerem-se ainda mais com os seus deveres e gerando respeito nos públicos externos. “A suposição de que as coisas são o que parecem, que os empregados e os gestores estão a desempenhar os seus papéis devidamente, permite a uma

---

<sup>58</sup> Traduzido do original: “elements of structure are decoupled from activities and from each other”.

<sup>59</sup> Traduzido do original: “decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations.”

<sup>60</sup> Traduzido do original: “Goals are made ambiguous or vacuous, and categorical ends are substituted for technical ends. Hospitals treat, not cure, patients.”

organização desempenhar as suas rotinas diárias com uma estrutura dissociada”<sup>61</sup> (Meyer e Rowan, 1977: 358).

Em suma, a estratégia da Hipocrisia Funcional, a estratégia da Dissociação e a estratégia da Lógica da Confiança e da Boa-fé são três possíveis soluções para as empresas conseguirem ultrapassar os interesses contrastantes dos *stakeholders*. Ao estabelecer uma separação entre a estrutura formal (os meios) e as actividades das empresas (os fins), é mais fácil conseguir superar situações conflituais, pois os *stakeholders* acabam por não ter um termo de comparação, não reparando se as empresas estão, ou não, a cumprir o que prometeram na sua estrutura formal. É claro que há sempre um risco associado, mas este é diminuído quando opera uma Lógica da Confiança e de Boa-Fé nas empresas.

### 3.3. TEORIA DO BEM COMUM

Na Teoria dos *Stakeholders*, as partes interessadas de uma empresa estão em boa parte orientadas para o seu próprio interesse, sendo este um entrave à tomada de decisões, pois acabam sempre por haver interesses contrastantes entre os diversos *stakeholders*. Para ultrapassar este aspecto, a Teoria do Bem Comum defende que uma empresa deve ter em conta que vive num contexto social, sendo importante considerar que há uma partilha de valores comuns por toda a sociedade, os quais não devem ser ignorados na hora da tomada de decisões.

Tal como o nome indica, esta teoria defende que os *stakeholders* devem também procurar o bem comum, em vez de haver um primado do interesse próprio de cada indivíduo ou grupo social. No contexto de globalização que vivemos actualmente, este aspecto é cada vez mais importante, pois tem-se tornado claro que estamos todos dependentes uns dos outros.

Em suma, a Teoria do Bem Comum constitui, na verdade, um outro tipo de estratégia de gestão das organizações, segundo o qual, mais do que atender aos interesses de algumas entidades específicas, as empresas devem contribuir, em

---

<sup>61</sup> Traduzido do original: “The assumption that things are as they seem, that employees and managers are performing their roles properly, allows an organization to perform its daily routines with a decoupled structure.”

primeiro lugar e, na medida do possível, para o bem comum dos seus diversificados *stakeholders* e da sociedade em geral.

Mas o que é que se entende por bem comum?

Segundo Barnes, “o bem comum pode ser descrito como a causa formal (o arranjo estrutural dos bens individuais) e a causa final (a meta para a qual este arranjo é dirigido) da sociedade humana. Em termos ainda mais simples, o bem comum é, ao mesmo tempo, uma estrutura ordenada e um objectivo comum”<sup>62</sup> (Barnes, 1984: 97). Para O’Brien, “é um erro assumir que o bem comum pode ser reduzido a uma mera agregação de todos os bens privados dos seus membros constitutivos”<sup>63</sup> (O’Brien, 2008: 29). Esta é uma perspectiva muito importante, pois o bem comum é entendido, muito frequentemente, como a simples soma dos interesses das partes. Contudo, é muito mais do que isso, é algo superior. “Fundamentalmente, a sociedade é uma rede de relações entre as criaturas racionais, a qual é unificada num sistema que tem um fim social comum”<sup>64</sup> (Velez-Saez, 1951: 21). O termo “comum” em bem comum significa algo que é partilhado por várias pessoas ao mesmo tempo, algo que é análogo a todos nós. “No coração do bem comum está o princípio de que o todo é superior à parte”<sup>65</sup> (Barnes, 1984: 1988).

Uma das grandes vantagens da Teoria do Bem Comum é que “o bem comum satisfaz necessidades que os indivíduos não podem satisfazer sozinhos e as empresas, bem como os seus negócios, são instituições públicas que, quando orientadas para o bem comum, têm o potencial de representar muito mais para os seus colaboradores e para a comunidade”<sup>66</sup> (O’Brien, 2008: 34). Por outras palavras, através da busca do bem comum, as empresas conseguem chegar a formas mais próximas de,

---

<sup>62</sup> Traduzido do original: “the common good can be described as both the formal cause (the structural arrangement of individual goods) and the final cause (the goal toward which this arrangement is directed) of human society. In even simpler terms, the common good is both an ordered structure and a shared goal.”

<sup>63</sup> Traduzido do original: “It is a mistake to assume that the common good can be reduced to a mere aggregation of all the private goods of its constitutive members.”

<sup>64</sup> Traduzido do original: “Fundamentally, society is a web of relations between rational creatures that is unified into a system that has a common social end.”

<sup>65</sup> Traduzido do original: “At the heart of the common good is the principle that the whole is superior to the part.”

<sup>66</sup> Traduzido do original: “The common good fulfills needs that individuals cannot fulfill on their own and businesses are public institutions that, when ordered toward the common good, have the potential to represent much more to their employees and the community.”

tendencialmente, satisfazerem todas as partes interessadas, daí que esta teoria parece ser uma boa solução para compatibilizar os interesses contrastantes dos *stakeholders* de uma empresa.

Contudo, será que é possível pôr esta teoria em prática?

Desde logo surgem as seguintes questões: será que encaramos todos o “bem” da mesma forma? Qual a definição de “bem” que deve prevalecer? Quem é que o “comum” inclui? E exclui?

Actualmente, falar de bem comum é difícil, pois vivemos num contexto social individualista, apesar da crescente globalização que temos vindo a assistir. Neste contexto, há quem acredite que o bem comum põe em causa a liberdade dos indivíduos, ou até mesmo que não passa de uma camuflagem dos interesses de um determinado grupo elitista. De facto, já dizia Marty que “numa sociedade que coloca tanto valor na liberdade individual, a pressão sobre o “bem comum” pode ser interpretada como uma tentativa de suprimir ou diluir a forte concepção do valor do indivíduo, subordinando sempre as preocupações do indivíduo às do colectivo”<sup>67</sup> (Marty, 1997: 79). Será, então, que a Teoria do Bem Comum nos priva dos nossos interesses pessoais, obrigando-nos a pensar sempre num bem maior? Outra das limitações desta teoria é a seguinte: o bem comum pode funcionar como um guia vago e impreciso na tomada de decisões empresariais. Como é que conseguimos encontrar o bem comum na sociedade e nas organizações pluralistas de hoje em dia? Como aglutinar tantas visões e perspectivas diferentes numa só?

Apesar das possíveis dificuldades e falhas que a Teoria do Bem Comum possa ter, O’Brien, um acérrimo defensor desta teoria, afirma: “Acredito que, com cuidado e alguma adaptação, o bem comum pode ser usado como uma entre muitas perspectivas éticas possíveis, que podem ou não ser úteis em qualquer circunstância particular”<sup>68</sup> (O’Brien, 2008: 33). O autor acrescenta ainda que “no mundo dos negócios, este aspecto do bem comum ajuda a corrigir a priorização distorcida da

---

<sup>67</sup> Traduzido do original: “In a society that places so much value on individual liberty, a stress on the “common good” can be interpreted as an attempt to suppress or dilute the strong conception of the value of the individual by always subordinating the concern of the individual to those of the collective.”

<sup>68</sup> Traduzido do original: “I believe that, with care and some adaptation, the common good can be used as one among many possible ethical outlooks, which may or may not be helpful in any particular circumstance.”



maximização do lucro em todas as decisões de negócios. Embora as empresas tenham o direito (e responsabilidade) de lucrar com a sua empresa, esses lucros não podem ser conseguidos à custa do bem comum. As empresas têm uma infinidade de direitos e responsabilidades e as primeiras delas não são sempre a obtenção de lucro”<sup>69</sup> (O’Brien, 2008: 35).

Em suma, o bem comum pode ser uma solução a adoptar em casos em que é difícil chegar a um consenso. Em vez de os *stakeholders* pensarem apenas em si e no que é vantajoso só para o seu lado, o bem comum defende que as diferentes partes interessadas devem pensar maior e ver o que é melhor para todos. Segundo a Teoria do Bem Comum, há vantagens em ultrapassar uma posição egoísta, em que cada uma das partes interessadas procura ver os seus interesses sempre atendidos, com prejuízo das outras partes. É preciso olhar mais longe.

### 3.4. MERITOCRACIA

Após falar da Hipocrisia Funcional, da Dissociação, da Lógica da Confiança e da Boa-Fé e da Teoria do Bem Comum, há uma outra perspectiva ou, se quisermos, uma outra estratégia, também ela muito interessante, que sugere uma outra solução para a gestão dos interesses contrastantes dos *stakeholders* de uma empresa. É a Meritocracia.

Do latim *meritum* (mérito) e *cracia* (poder), a Meritocracia consiste na atribuição de poder por mérito. Por outras palavras, é um sistema ou uma estratégia de gestão que encara o mérito como o principal motivo para dar poder e legitimidade.

Algumas das perspectivas estratégicas que analisámos até agora procuram “equilibrar os interesses dos *stakeholders*, implicando que todas as partes interessadas devem ser tratadas por igual”<sup>70</sup> (Philips, 2004: 3), sem que isso signifique que se equivalem. Por sua vez, a Meritocracia tem uma perspectiva um pouco diferente,

---

<sup>69</sup> Traduzido do original: “In the business world, this aspect of the common good helps correct the distorted prioritization of the maximization of profit in every business decision. Although businesses have the right (and responsibility) to profit from their enterprise, these profits cannot be achieved at the expense of the common good. Businesses have a multitude of rights and responsibilities and the first of these is not always profit-making.”

<sup>70</sup> Traduzido do original: “balancing stakeholder interests as implying that all stakeholders should be treated equally.”

afirmando que “a voz na tomada de decisões e a participação nos resultados organizacionais deve ser baseada na contribuição para a organização. Quanto mais um grupo de *stakeholders* contribui para a organização, maior deve ser a sua voz e a sua participação”<sup>71</sup> (Philips, 2004: 4).

Em vez de priorizar os *stakeholders* pelo seu poder, legitimidade e urgência, como defendem Mitchell et al, ou ainda pela sua capacidade de influenciar as decisões de uma empresa, como refere Freeman, a Meritocracia visa antes recompensar as partes interessadas que mais contribuem para o sucesso da empresa. A principal preocupação deixa de ser a igualdade, pois a maioria das Teorias dos *Stakeholders* procuram assegurar a igualdade entre as várias vozes dentro de uma empresa, passando a ser a equidade. Para a Meritocracia, a justiça e a imparcialidade são mais importantes.

Esta é uma perspectiva muito interessante, mas será que é possível pôr em prática, de modo a não criar mais injustiça e descontentamento?

Segundo Robert Philips, “não há uma fórmula fácil para um gestor poder avaliar as contribuições relativas do capital financeiro, o esforço e a competência de um empregado, e a lealdade do cliente quando toma decisões de aquisição”<sup>72</sup> (Philips, 2004: 4). Assim sendo, apesar de a Meritocracia parecer facilitar a gestão de interesses contrastantes, dando voz àqueles que o merecem por mérito próprio, ao mesmo tempo, levanta-se a questão de como perceber quais acções é que devem ser reconhecidas como contribuindo mais para o sucesso da empresa.

Se a Meritocracia fosse aplicada apenas aos colaboradores de uma empresa, seria relativamente simples de gerir. De facto, a estratégia da Meritocracia é utilizada em muitas empresas, quando atribuem recompensas aos colaboradores que são competentes. Esta é uma ótima forma de motivação dos trabalhadores, pois, ao atingirem os resultados esperados, podem subir na hierarquia empresarial, bem como

---

<sup>71</sup> Traduzido do original: “Voice in decision-making and share of organizational outcomes should be based on contribution to the organization. The more a stakeholder group contributes to the organization, the greater their voice and share of value created should be.”

<sup>72</sup> Traduzido do original: “There is no easy prescription for how a manager can evaluate the relative contributions of financier capital, employee effort and expertise, and customer loyalty when making allocation decisions.”

receber um aumento salarial, por exemplo. Contudo, como avaliar o desempenho dos outros *stakeholders*? Dos fornecedores, dos clientes e dos accionistas?

Apesar de ser claro que, para a Meritocracia, mais importante do que reconhecer a igualdade, é garantir a equidade na formulação das pretensões (“*stakes*”), como conseguir fazê-lo é a questão mais difícil de responder. É sempre necessário colocar na balança o que é mais importante. Por exemplo, o investimento feito pelos accionistas ou a competência dos colaboradores, que conseguiram aumentar as vendas da empresa?

Na conclusão desta Dissertação de Mestrado iremos voltar a equacionar a questão dos *stakeholders* contrastantes e as políticas de RSE desenvolvidas pelas empresas. Contudo, no capítulo imediatamente a seguir iremos examinar dois casos paradigmáticos: o da Delta Cafés e o da Starbucks.

## 4 – DOIS CASOS

Apresento, em primeiro lugar, o caso da Delta Cafés, um caso mais geral e focado na exposição de princípios de uma política de RSE consistente, com repercussões na comunidade envolvente e também a nível nacional. Em seguida, farei a apresentação do caso Starbucks, um caso mais específico e também mais em linha com a minha Dissertação sobre a importância de uma boa gestão de *stakeholders* contrastantes quando se desenvolvem políticas de RSE.

### 4.1. DELTA CAFÉS: UMA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) CONSISTENTE

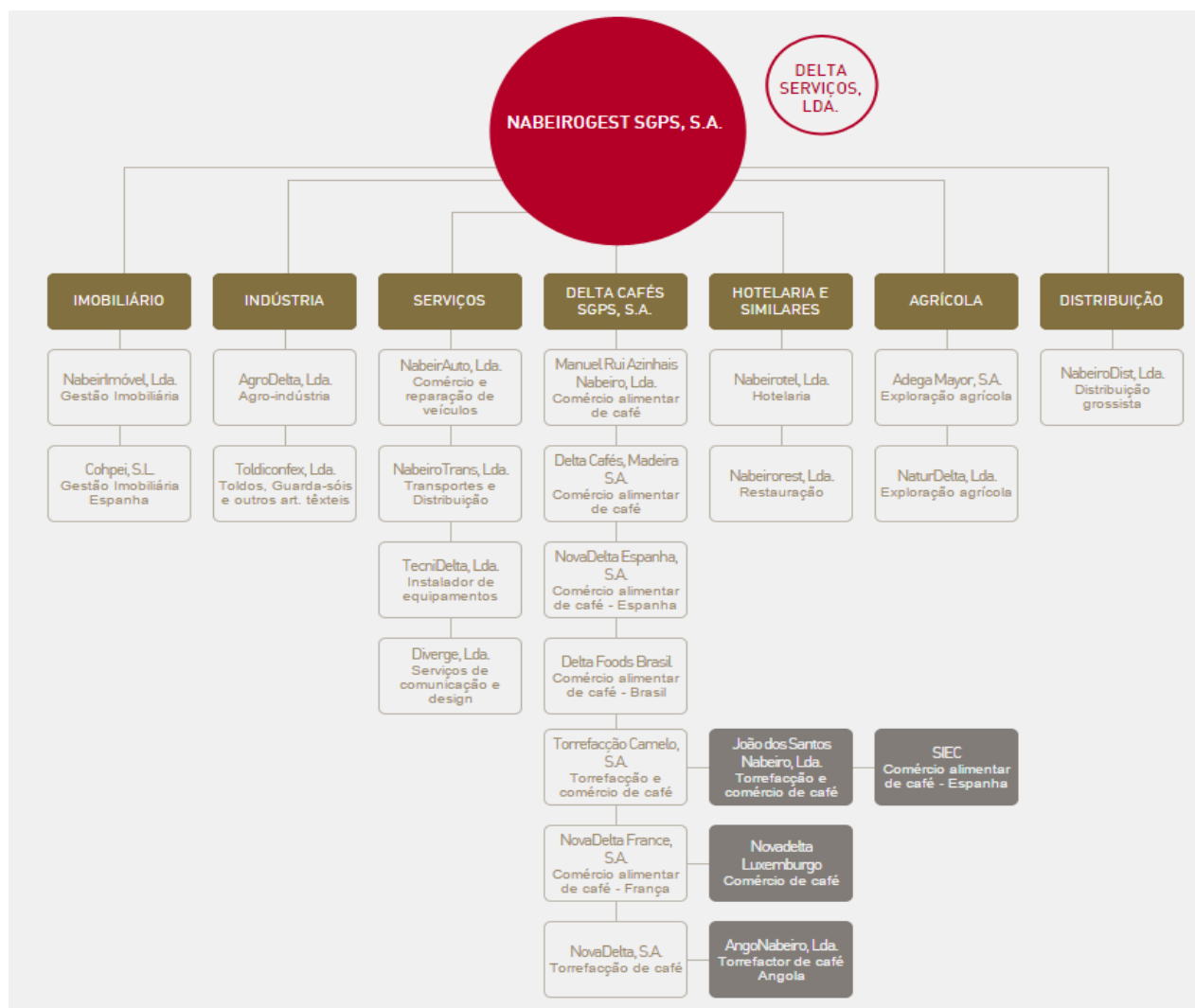
Começou em 1961, com um pequeno armazém de 50 m<sup>2</sup>, na vila alentejana de Campo Maior. Funcionava apenas com duas bolas de torra de 30 kg de capacidade. Hoje em dia, a Delta Cafés<sup>73</sup> já se tornou líder de mercado, estando presente em todo o mundo, em cerca de 30 países diferentes.

Esta marca de cafés foi fundada por Rui Nabeiro, ainda hoje presidente do Grupo Nabeiro e da Delta Cafés. Um homem empreendedor e conhecedor do mercado de café, Rui Nabeiro sempre desejou criar a sua própria marca. Actualmente pode-se dizer que conseguiu mais do que isso, pois à Delta Cafés estão associadas outras marcas e submarcas. De facto, e olhando para o organograma da empresa (**Fig. 3**), facilmente se percebe que têm sido criadas várias empresas, as quais estão organizadas por áreas estratégicas, de forma a reforçar a actividade principal do grupo. “Seguindo uma estratégia de mono marca, criaram-se diferentes tipos de serviços, segmentados por unidades de negócio/ comunicação”<sup>74</sup>. Daqui se conclui que a Auto Venda é o modelo de fornecimento preferencial da Delta Cafés, a qual criou diversas submarcas, de forma a não depender de fornecedores externos.

---

<sup>73</sup> A Delta Cafés SGPS, S.A. é o objecto deste estudo de caso e não o Grupo Nabeiro no geral. Sempre que se lê Delta Cafés deve-se entender Delta Cafés SGPS, S.A.

<sup>74</sup> Informação retirada do site oficial da Delta Cafés:  
<http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia/historia-de-uma-marca>



**Figura 3 – Organograma do Grupo Nabeiro – Delta Cafés**

Olhando novamente para a missão da Delta Cafés, parece haver uma ligação próxima com a Responsabilidade Social. De facto, a marca em análise é frequentemente apontada como um exemplo nesta área, tendo sido das primeiras empresas em Portugal a desenvolver acções de RSE. Segundo Cláudia Sofia Portela, “a Responsabilidade Social faz parte do ADN da Delta Cafés. Desde o início, os valores do fundador da empresa, o Comendador Rui Nabeiro, foram incorporados na gestão da organização, dando origem ao modelo de Gestão de Rosto Humano. Embora os conceitos RSE ainda não fossem trabalhados no contexto empresarial nos primórdios da organização, o Comendador Rui Nabeiro cedo interiorizou a importância de conciliar os pilares económico, social e ambiental. Prova disso, são algumas práticas que fazem parte do nosso histórico de RSE, como por exemplo, o pagamento das férias

aos colaboradores (década de 80), convívios com os clientes ou a existência de refeitório nas empresas”.

O tipo de RSE<sup>75</sup> praticado pela Delta Cafés está muito virado para as pessoas. É notório o valor que a marca atribui às pessoas dentro e fora da empresa, nomeadamente aos consumidores, aos empregados e ainda à comunidade envolvente (habitantes de Campo Maior). “Desde a fundação, a Delta Cafés assentou em valores sólidos e princípios humanos que se reflectiram na criação de uma Marca de Rosto Humano, baseada na autenticidade das nossas relações com todas as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 7).

Falando dos Princípios Orientadores da Delta Cafés, de forma a dar a conhecer um pouco melhor a marca, estes são: o Desenvolvimento Sustentável; a Integridade Normativa e a Transparência; “Um Cliente, um Amigo”; a Comunicação; a Inovação Responsável, a Excelência e a Liderança; a Qualidade, a Saúde e a Segurança; a Sustentabilidade nas Origens e a Responsabilidade Ambiental. Apresentamos em seguida cada um destes princípios, tal como são enunciados pela empresa.

A Delta Cafés afirma pensar a longo prazo, procurando satisfazer necessidades que não ponham em causa a capacidade de as gerações vindouras conseguirem assegurar as suas próprias necessidades. A sustentabilidade parece ser, então, um aspecto importante no dia-a-dia da empresa, funcionando ainda como um critério a ter em conta na altura da tomada de decisões.

Quanto à Integridade Normativa e à Transparência, a Delta Cafés “pauta o desenvolvimento da sua actividade por práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 7), afirma a empresa no seu Relatório de Sustentabilidade. Ao publicar os seus Relatórios de Contas, os quais são feitos por auditorias externas, é visível um esforço no sentido da transparência, o qual contribui para a imparcialidade da empresa. Também a Comunicação da Delta Cafés procura ser o mais transparente possível, precisamente devido a esta forma de actuação.

---

<sup>75</sup> Segundo Sebastião Teixeira, há quatro áreas da RSE: “os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral” (Teixeira, 2013: 371).

“Um Cliente, um Amigo” é o lema da Delta Cafés. Desde a sua fundação que a marca afirma assentar os seus valores numa gestão de Rosto Humano, a qual visa uma relação de proximidade com todos os *stakeholders*. No caso dos consumidores, “o relacionamento entre a Delta e os seus clientes é em tudo idêntico ao do homem do balcão e do seu cliente de todas as manhãs: aprenderam juntos a confiar e a partilhar a vida no sabor e aroma de uma chávena de café”<sup>76</sup>. Assim sendo, e apesar de todo o crescimento da marca, a Delta procura manter uma ligação próxima com os seus clientes e todas as partes interessadas.

A Inovação Responsável, a Excelência e a Liderança são outros princípios orientadores da Delta Cafés. A marca tem apostado na inovação e na qualidade, procurando o desenvolvimento de uma gama de produtos que vá ao encontro das necessidades e das expectativas dos clientes.

As preocupações com a Qualidade, a Segurança e a Saúde por parte da Delta Cafés demonstram que a empresa visa levar a cabo acções de Responsabilidade Social. Considerando que os colaboradores são o activo mais importante da empresa, a Delta Cafés “aposta nas condições laborais, nomeadamente na Higiene e Segurança, no desenvolvimento profissional dos colaboradores, implementando programas integrados de formação contínua, promovendo a capacitação e a promoção de talentos, potencializando uma melhor conciliação entre a actividade profissional e a vida familiar, e incentivando o envolvimento de todos os colaboradores no desenvolvimento sustentável do grupo e da comunidade” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 7).

A Sustentabilidade nas Origens consiste numa continuação do primeiro Princípio Orientador abordado: o Desenvolvimento Sustentável. Para além de procurar assegurar a sustentabilidade do seu negócio, a Delta Cafés visa também a celebração de protocolos que “garantam o pagamento de um preço justo ao produtor, apoiem projectos de capacitação dos produtores e fomentem a sustentabilidade ambiental, promovendo práticas amigas do ambiente e de protecção do território” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 7).

---

<sup>76</sup> Informação retirada do site oficial da Delta Cafés: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia>

Por último, a Responsabilidade Ambiental parece ser também uma preocupação por parte da Delta Cafés. Consciente das consequências ambientais associadas à sua actividade económica, nomeadamente a perda de biodiversidade, a poluição sonora e as emissões para a atmosfera, a Delta Cafés tem procurado minimizar os seus impactos ambientais. Algumas das acções levadas a cabo neste sentido são: “o ciclo de desenvolvimento de novos produtos tem como base os princípios de eco-eficiência e eco-design, procurando fomentar a sustentabilidade nas origens, reduzir as ineficiências no processo produtivo e reduzir e valorizar os resíduos produzidos. Em todas as fases do ciclo de vida do produto, esforçamo-nos por utilizar os recursos naturais de forma eficiente e favorecer a utilização de fontes renováveis e geridas de forma sustentável” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 43).

Após analisar os Princípios Orientadores da Delta Cafés, torna-se notória a ligação próxima que esta marca procura ter com a Responsabilidade Social. Segundo Cláudia Sofia Portela, algumas das acções de RSE que a marca levou a cabo durante o ano de 2014 foram: “inaugurámos o Centro de Ciência de Café, o qual tem por missão ser um centro de difusão da cultura científica, tecnológica e social do café. Sendo uma plataforma inspiradora para gerar conhecimento, empreendedorismo e novas formas de aprendizagem; continuação do projecto do Centro Educativo Alice Nabeiro, o qual visa promover o empreendedorismo nas crianças dos 3-12 anos; lançámos o Manual de Empreendedorismo para jovens dos 13-18 anos; seguimento do projecto de Voluntariado Empresarial “Tempo para Dar”, que visa combater a solidão e o isolamento dos idosos”. Em suma, podemos concluir que a Delta Cafés tem conseguido levar a cabo algumas acções socialmente responsáveis, as quais têm vindo a ser reconhecidas.

Falando agora das dificuldades e tendo em conta que “o sistema de gestão da Delta Cafés está baseado na pluralidade de interesses e assente numa rede de conhecimento aberto que permite uma motivação convergente, assegurando a criação de valor para todas as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade, 2011: 10), facilmente se compreende que a marca em questão há-de viver conflitos de interesses entre as suas diferentes partes interessadas. Tentar perceber como é que os consegue ultrapassar é uma questão a analisar.



Numa entrevista realizada a Cláudia Sofia Portela<sup>77</sup>, a qual tem vindo a ser referida neste subcapítulo, “ao longo do processo de mapeamento de *stakeholders*, estes são classificados tendo em conta diversos critérios, nomeadamente a sua importância estratégica e o impacto em ambos os sentidos”. Desta forma, comprova-se o que foi referido nos capítulos anteriores, nomeadamente, que a importância das partes interessadas nem sempre é igual. Segundo os autores analisados ao longo da Dissertação, há *stakeholders* primários e secundários numa empresa. Contudo, a sua importância pode variar consoante as situações. Um *stakeholder* secundário pode ganhar uma importância primária se, num caso específico, tiver capacidade de pôr em causa o sucesso ou o fracasso da empresa. Foi o que aconteceu no estudo de caso que se segue, em que uma ONG se tornou num *stakeholder* primário para a Starbucks, devido à ameaça que lhe fez.

Tal como foi referido no Capítulo 2.3., hoje em dia é necessário priorizar as diferentes partes interessadas, de forma a saber a que interesses atender numa situação conflitual. Os critérios para priorizar têm em conta a forma como os *stakeholders* afectam e são afectados pelas decisões das empresas.

Cláudia Sofia Portela conclui esta questão referindo que “sempre que surge um conflito de interesse, este é resolvido tendo em conta vários factores, entre eles, o cumprimento da legislação, o custo/ benefício do projecto e a importância do *stakeholder*”. Estes são, então, os critérios utilizados pela empresa para decidir quais os *stakeholders* mais importantes. No Capítulo 2 foram referidos outros aspectos, nomeadamente: para Mitchell et al, o Poder, a Legitimidade e a Prioridade são os critérios a ter em conta; Polonksy, por sua vez, faz uma classificação dos *stakeholders* segundo dois eixos: (1) o potencial de o *stakeholder* ameaçar a organização e (2) o potencial de o *stakeholder* cooperar com a organização; Post et al usam a Base de Recursos, a Estrutura da Fileira e a Arena Social e Política como os critérios a utilizar na identificação e mapeamento de *stakeholders*.

Em suma, para cada situação há que analisar a importância dos *stakeholders*. Nem sempre a importância é igual, sendo fulcral avaliar como é que a parte

---

<sup>77</sup> Ver entrevista completa no Anexo 1.

interessada é afectada pela empresa, mas também como é que é capaz de afectar a própria empresa.

Pondo um pouco de parte a questão da gestão dos interesses contrastantes dos *stakeholders* de uma empresa, importa agora tentar perceber como é que a Delta Cafés põe em prática a sua política de RSE, a qual foi apresentada anteriormente.

No projecto “Café Memória”<sup>78</sup>, a Delta Cafés associou-se à Sonae Sierra, à Associação Alzheimer Portugal e à Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior e criou um espaço em Campo Maior onde as pessoas com problemas de memória ou demência, os seus familiares, bem como cuidadores podem encontrar-se e partilhar experiências. O principal objectivo desta iniciativa era responder ao problema actual e terrível da disseminação da doença de Alzheimer, tendo ainda contribuído para a redução do isolamento social a que estas pessoas estão sujeitas, melhorando a sua qualidade de vida.

A campanha “Um café por Timor” é também um exemplo de uma acção de RSE levada a cabo pela Delta Cafés. A iniciativa consistia no seguinte: por cada embalagem de Café Delta Timor 250gr produzida, a Delta Cafés enviava 0,25€ para este país. Ao contribuir financeiramente para a população timorense, a Delta Cafés conseguiu promover o desenvolvimento sustentado desta comunidade, o que lhe valeu a primeira certificação nacional em Responsabilidade Social de acordo com a norma SA8000.

Analisando estas duas iniciativas, é possível concluir que ambas implicam relações de *multi-stakeholders*. E o que é que isto quer dizer? Basicamente, que a Delta Cafés parece funcionar como uma “*extended enterprise*”. Segundo Post et al, uma “*extended enterprise*” consiste “no elemento nodal dentro de uma rede de *stakeholders* interligados, os quais criam, sustentam e melhoram a sua capacidade de criar valor”<sup>79</sup> (Post et al, 2002: 7). De facto, unindo forças é mais fácil as empresas

---

<sup>78</sup> O projecto Café Memória foi criado em Abril de 2013 e tem como principal objectivo criar um espaço onde, pessoas com problemas de memória ou demência, os seus familiares e cuidadores, possam encontrar-se e partilhar experiências. Este projecto visa, então, contribuir para a redução do isolamento social a que estas pessoas estão sujeitas, bem como melhorar a sua qualidade de vida.

<sup>79</sup> Traduzido do original: “the nodal element within a network of interrelated stakeholders that create, sustain and enhance its value-creating capacity.”

conseguirem efectuar mudanças na sua comunidade e na sociedade em geral. Foi o que aconteceu nestas duas acções concretas levadas a cabo pela Delta Cafés.

#### **4.2. STARBUCKS: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) E GESTÃO DE STAKEHOLDERS CONTRASTANTES**

A Starbucks, uma multinacional sediada em Seattle, é actualmente a maior cadeia de cafés do mundo. Começou com uma pequena loja no *Pike Place Market*, em Seattle, que abriu em 1971. Funcionava como retalhista, fazendo a torrefacção do café e vendendo chá e especiarias. Hoje em dia, a Starbucks possui cerca de 17 mil lojas, funcionando em mais de 50 países diferentes.

Quanto à Responsabilidade Social, esta está presente na sua missão desde a inauguração da primeira loja. “Estamos empenhados em fazer negócios de forma responsável, comportando-nos de forma a ganhar a confiança e o respeito dos nossos clientes, parceiros e vizinhos. Chamamos a isto *Starbucks Shared Planet*, o nosso compromisso em fazer negócios de forma responsável”<sup>80</sup>. O abastecimento ético, a responsabilidade ambiental e o envolvimento da comunidade são três áreas da Responsabilidade Social que a Starbucks tem vindo a desenvolver.

Falando do abastecimento ético, a marca procura desenvolver relações fortes e a longo-prazo com os produtores a quem compra os grãos de café. Relativamente à responsabilidade ambiental, a Starbucks visa reduzir a sua pegada ambiental através da reciclagem, bem como poupando na energia e na água. De facto, a marca afirma que tem trabalhado para que “em 2015, 100% das nossas embalagens sejam reutilizáveis ou recicláveis”<sup>81</sup>. Por último, mas não menos importante, o envolvimento na comunidade passa por dar horas de voluntariado às comunidades em que a Starbucks está presente. Não apenas onde tem lojas, mas também onde é produzido o seu café.

---

<sup>80</sup> Traduzido do original: “We are committed to doing business responsibly and conducting ourselves in ways that earn the trust and respect of our customers, partners and neighbors. We call this Starbucks Shared Planet, our commitment to doing business responsibly.”

<sup>81</sup> Traduzido do original: “It is our goal that by 2015, 100% of our cups will be reusable or recyclable.”

Após uma breve introdução à Starbucks, importa referir qual o objectivo com a apresentação deste caso<sup>82</sup>. Sendo a pergunta de partida da minha Dissertação “Como é que as empresas gerem e priorizam os interesses contrastantes dos seus *stakeholders*, mantendo-se socialmente responsáveis?”, vou verificar como é que a Starbucks conseguiu ultrapassar uma situação muito delicada, na qual era necessário gerir inúmeros interesses e posições controversas. Essa dificuldade ocorreu em 2000, quando a Global Exchange – uma ONG que luta pelos direitos humanos – exigiu que a Starbucks começasse a comprar grãos de café no Comércio Justo. Apesar de parecer uma exigência pouco preocupante, até porque a Starbucks já tinha intenções de o fazer, nem tudo era tão simples como pode parecer à primeira vista. Esta exigência despoletou um verdadeiro dilema: tendo em conta que a Starbucks vende café de alta qualidade, mudar de fornecedores podia significar o fim dessa mesma qualidade, que marcava a diferença da marca. Nada assegurava que o café adquirido em regime de Comércio Justo atendia aos padrões da Starbucks, sendo necessário tempo para avaliar toda esta situação. Contudo, a Global Exchange não deu essa possibilidade.

Antes de avançar com a análise deste tão rico estudo de caso, importa ainda fazer uma breve explicação do porquê de as ONGs possuírem tanto poder de influência, a ponto de conseguirem ditar o sucesso ou o fracasso de uma empresa (como aconteceu com a Starbucks).

Em primeiro lugar, alguns *stakeholders* parecem ter cada vez menos confiança nas empresas, como é o caso dos consumidores. Devido à (r)evolução da Internet e ao poder dos meios de comunicação, inúmeros escândalos empresariais têm vindo a público, o que criou um sentimento de dúvida e incerteza, ou mesmo de suspeita, em torno das empresas. No entanto, apesar de os erros cometidos pelas empresas serem um factor importante para justificar a influência das ONGs, há mais aspectos a ter em conta.

Um dos primeiros aspectos a considerar é a capacidade que as ONGs têm de se concentrar numa única questão de cada vez. A esta capacidade, Paul Argenti dá o nome de “*category killers*”. Explicando um pouco melhor, as ONGs focam-se em

---

<sup>82</sup> O estudo de caso foi levado a cabo por Paul Argenti e alguns executivos da Starbucks, os quais decidiram colaborar. Vou apenas analisar este estudo de caso, através do trabalho de Argenti.

assuntos específicos e “cultivam sofisticados mecanismos de comunicação para incentivar a mudança”<sup>83</sup> (Argenti, 2004: 94). Desta forma, conseguem mais facilmente atingir os seus objectivos, do que se se focassem em todos os problemas da sociedade de uma só vez. É necessário priorizar e escolher.

As ONGs têm quase sempre os *media* do seu lado, recebendo muito facilmente cobertura noticiosa. De facto, um departamento de comunicação de uma ONG consegue difundir notas de imprensa muito rapidamente. No caso das empresas, essa difusão pode demorar dias. Este aspecto deve-se, acima de tudo, ao interesse inerente àquilo que as ONGs têm para dizer, o que acaba por facilitar muito a sua capacidade de acção.

“Juntamente com a sua capacidade de concentração, de ganhar atenção e de agir rapidamente, está ainda o elevado nível de credibilidade que as ONGs cultivaram em diversos círculos”<sup>84</sup> (Argenti, 2004: 94). De facto, as organizações não-governamentais “são vistas como sendo motivadas pela moral, em vez de apenas pelo lucro”<sup>85</sup> (Argenti, 2004: 93). Este aspecto é muito importante para assegurar a influência destas organizações, pois leva a que as pessoas acreditem naquilo que dizem, por pressuporem que as suas motivações são puras. Por outras palavras, a maioria das pessoas acredita e confia nas ONGs, pois atribui aos seus interesses um conteúdo apenas moral e não lucrativo. Em suma, as organizações não-governamentais são vistas como vigilantes das empresas<sup>86</sup>, denunciando comportamentos menos éticos. Contudo, convém não perder de vista que as ONGs também têm agendas, políticas de comunicação, estratégias de poder, de resistência e de denúncia. Desta forma, mesmo que, no fundo, o bem comum e os interesses morais sejam aquilo que as move, também há outros aspectos a ter conta.

---

<sup>83</sup> Traduzido do original: “cultivate sophisticated communication mechanisms to instigate change.”

<sup>84</sup> Traduzido do original: “Along with their ability to focus, gain attention, and act quickly is the high level of credibility NGOs have cultivated with many constituencies.”

<sup>85</sup> Traduzido do original: “are seen as being motivated by morals rather than just profit.”

<sup>86</sup> Inicialmente, as ONGs vigiavam as acções do governo e não das empresas. Contudo, parece ter havido uma mudança de poder, sendo as empresas as instituições mais poderosas de hoje em dia. Por tudo isto, as ONGs começaram a pressionar as empresas, pois sabiam que era dessa forma que iriam conseguir mudar comportamentos indesejáveis na sociedade.

Após justificar o poder que as ONGs possuem, é ainda necessário analisar o mercado do café na altura em que a Starbucks foi alvo de um “ataque” por parte da Global Exchange.

“Em 2000, o café era a segunda mercadoria mais vendida em todo o mundo, a seguir ao petróleo”<sup>87</sup> (Argenti, 2004: 97). No entanto, apesar de este ser um mercado em crescimento, não era lucrativo para todas as partes envolvidas. De facto, o mercado do café é um mercado muito fragmentado, no qual os pequenos produtores nem sempre recebem um preço justo pelos grãos de café. A principal causa para este aspecto deve-se à falta de influência que os pequenos agricultores possuem na negociação dos preços, acabando por vender o seu produto a preços baixos, de forma a evitar a acumulação de *stock*.

Considerando que os preços do café dependem muito da lei da oferta e da procura e sendo esta uma cultura sazonal que demora muito tempo a crescer, quando os grãos de café estão prontos a ser colhidos, há frequentemente uma superprodução. Foi o que aconteceu em 2000. Devido ao fenómeno da superprodução, o preço do café nunca tinha estado tão baixo e o futuro não se avizinhava melhor, pois “esperava-se que a superprodução continuasse durante mais cinco anos”<sup>88</sup> (Argenti, 2004: 97). Face a este contexto, os activistas sentiram-se na obrigação de actuar, de forma a proteger os produtores de café.

Foi exactamente isso que a Global Exchange fez, em Fevereiro de 2000, quando ameaçou a Starbucks. A questão que surge de imediato é: “Porquê a Starbucks?”. Esta era uma empresa que se afirmava socialmente responsável e que desenvolvia acções de RSE desde 1996. Este aspecto é visível desde logo na sua missão: “Tal como tratar bem os parceiros é um dos pilares da cultura da Starbucks, também o é contribuir de forma positiva para as comunidades que serve e para o meio ambiente”<sup>89</sup> (Argenti, 2004: 98). Para além disso, todos os anos a Starbucks fazia um donativo à Fundação Starbucks, criada por Howard Schultz, que visava “promover a alfabetização das

---

<sup>87</sup> Traduzido do original: “By 2000, coffee was the second most traded commodity on worldwide markets after oil.”

<sup>88</sup> Traduzido do original: “oversupply was expected to continue for the next five years.”

<sup>89</sup> Traduzido do original: “Just as treating partners well is one of the pillars of Starbucks’ culture, so is contributing positively to the communities it serves and to the environment.”

crianças”<sup>90</sup> (Argenti, 2004: 99). Fazia também donativos à CARE, uma organização humanitária que visa lutar contra a pobreza mundial, de forma a ajudar a desenvolver os países produtores de café. Em 1998, a Starbucks iniciou uma parceria com a *Conservation International*, uma organização não-governamental que promove a biodiversidade, de forma a, mais uma vez, desenvolver e proteger as regiões e os países produtores de café. Estas foram apenas algumas das acções de RSE da Starbucks, as quais foram reconhecidas internacionalmente. Em 2000, a Starbucks ficou em 46º lugar na lista de “100 Best Corporate Citizens”, da *Business Ethics*, e em 88º lugar na lista das “100 Melhores Empresas para Trabalhar”, da *Fortune*.

Apesar deste esforço e de possuir um comportamento exemplar, quando a Global Exchange decidiu lutar pelos direitos dos produtores de café, decidiu atacar a Starbucks. À partida, esta atitude parece não fazer sentido, mas há duas razões muito simples que a explicam. Em primeiro lugar, “a Global Exchange decidiu levar a cabo uma abordagem anti-empresarial para este assunto e focou a sua atenção na marca mais visível no mercado do café: a Starbucks”<sup>91</sup> (Argenti, 2004: 99). De facto, fazia sentido ameaçar uma marca conhecida e influente, a qual, mais facilmente, levaria a cabo uma grande diferença no mercado do Comércio Justo. Em segundo lugar, as empresas que afirmam ser socialmente responsáveis estão mais frequentemente no radar das ONGs, pois estas desconfiam que a RSE não passa de uma acção de Relações Públicas, não havendo verdadeiramente intenções de passar à prática aquilo a que pregam.

Depois de escolhido o alvo, a Global Exchange passou à acção. Em Fevereiro de 2000, levou a cabo um protesto em frente à Starbucks na baixa de São Francisco. Esta manifestação foi estratégica, pois realizou-se após uma estação de televisão local passar um documentário sobre o trabalho infantil nas produções de café na Guatemala. O *buzz* foi criado e receberam cobertura noticiosa imediatamente. A segunda parte do plano de actuação deu-se dias depois, durante a reunião anual dos accionistas da Starbucks. Durante a reunião, Deborah James – directora do Comércio Justo na Global Exchange – perguntou o porquê de a Starbucks não comprar café do

---

<sup>90</sup> Traduzido do original: “to advance childhood literacy.”

<sup>91</sup> Traduzido do original: “Global Exchange decided to take an anti-corporation approach to this issue and focused its attention on the most visible brand in specialty coffee: Starbucks.”

Comércio Justo. Mais tarde, quando se reuniu com Sue Mecklenburg – directora dos assuntos ambientais da Starbucks – fez a seguinte exigência: a Starbucks tem de oferecer café do Comércio Justo em todas as suas lojas nos EUA, ameaçando que, caso isso não acontecesse, a Global Exchange levaria a cabo uma campanha a nível nacional contra a Starbucks.

Face a esta exigência, a Starbucks podia agir de três maneiras diferentes: ignorar, lutar ou aceitar. Ao ignorar, a Starbucks estava a correr um risco, pois sabia que a Global Exchange estava a fazer uma ameaça muito credível. Aqui se comprova que, apesar de as ONGs não serem reconhecidas como *stakeholders*, ou pelo menos como *stakeholders* primários, têm o poder de influenciar o sucesso ou o fracasso de uma empresa, enquanto “*stakeholders* de intermediação” (ou “*bridging stakeholders*”, na qualificação de Michael Polonsky, 2001). Orin Smith – CEO da Starbucks em 2000 – apercebeu-se deste aspecto e, como nos fala Robert Philips, um *stakeholder* secundário, como é o caso da Global Exchange, passou a ter uma importância primária, pois detinha algum poder sobre a Starbucks. Em suma, Orin Smith sabia que teria muito a perder se não desse ouvidos à Global Exchange.

Quanto à segunda opção, a Starbucks podia lutar contra as exigências da Global Exchange, afirmando que o café do Comércio Justo iria pôr em causa a qualidade do café vendido. De facto, a qualidade do café era algo que distinguia a Starbucks de outras cadeias de café. Mudar de fornecedores podia ser o fim da marca.

Por último, aceitar as exigências da Global Exchange podia fazer com que a ONG deixasse de a pressionar, não sendo levada a cabo uma campanha nacional contra a marca, mas também podia dar a entender que a Starbucks é fraca e que sucumbe a todas as exigências que lhe são feitas, abrindo caminho a outro tipo de reivindicações na própria empresa.

Face a este cenário pouco positivo, qual deveria ser a decisão final da Starbucks?

Antes mais, era necessário ponderar muito bem todas as consequências que qualquer uma das três decisões teria nas partes interessadas da empresa, isto é, nos seus *stakeholders* com interesses contrastantes. No caso dos parceiros e dos



empregados, a Starbucks reconheceu que estes abraçariam a decisão de comprar café no Comércio Justo, pois seria uma clara evidência de preocupação para com as comunidades. Ao recusar esta exigência e, se a Global Exchange levasse a cabo a campanha a nível nacional contra a Starbucks, isso poria em causa o sucesso da empresa e, consequentemente, os postos de trabalho dos parceiros e dos empregados.

Os clientes eram uma das principais preocupações da Starbucks. Tendo em conta que a qualidade é a principal razão para estarem dispostos a pagar mais por um café, a Starbucks receava que o café do Comércio Justo não fosse ao encontro dos padrões de qualidade da empresa, deixando os clientes descontentes.

Quanto aos fornecedores, havia outro problema muito grande. Como justificar que os produtores do Comércio Justo iriam receber o mesmo valor pelos seus grãos de café que os fornecedores de há vinte anos da Starbucks, sem estarem sujeitos aos mesmos níveis de exigência e de controlo de qualidade?

Falando da comunidade, e tendo em conta que a actividade da Starbucks tem consequências directas na vida das comunidades onde se situa, “trocar de fornecedores podia fazer com que a Starbucks desistisse de alguns dos fornecedores actuais, causando uma ruptura económica e social”<sup>92</sup> (Argenti, 2004: 103).

No caso dos accionistas, era necessário levar a cabo uma campanha de Marketing, de forma a dar a conhecer o novo posicionamento da marca. Essa campanha teria alguns custos, podendo não ter um *feedback* positivo.

Por último, mas não menos importante, era óbvio que os *media* iam ficar do lado da Global Exchange. Como já referi anteriormente, as ONGs são maioritariamente vistas como sendo movidas por motivações puras, tendo os meios de comunicação sempre do seu lado.

Face a todo este cenário de posicionamentos díspares dos *stakeholders* da Starbucks, pode-se concluir que a Starbucks tinha um verdadeiro dilema nas suas mãos, o qual se pode resumir da seguinte maneira: “como integrar o café do Comércio

---

<sup>92</sup> Traduzido do original: “Switching suppliers could cause Starbucks to drop some existing suppliers, thereby causing economic and social disruption.”

Justo, mantendo-se ao mesmo tempo focada na sua estratégia de oferecer um café de alta-qualidade a um preço *premium*, bem como na sua missão de ser socialmente responsável”<sup>93</sup> (Argenti, 2004: 101).

A solução foi optar por um meio-termo. Orin Smith decidiu “vender café do Comércio Justo nas suas lojas no mercado interno, com o entendimento de que iriam reavaliar a decisão após um ano e decidir se iriam continuar, ou não, a servir o café do Comércio Justo”<sup>94</sup> (Argenti, 2004: 104). A dimensão temporal presente nesta decisão pode transparecer uma estratégia de Hipocrisia Funcional. Tal como foi visto no capítulo anterior, numa situação em que há um conflito de interesses e a empresa se encontra estagnada, sem saber como agir, muitas vezes a solução pode passar por adicionar uma dimensão temporal de diferimento à decisão tomada. Assim sendo, quando não há um comprometimento com datas precisas, torna-se mais fácil assegurar a aceitação das inconsistências entre a comunicação, a decisão e a acção. Foi o que a Starbucks fez neste caso.

A decisão de Orin Smith foi ainda uma excelente decisão, pois permitiu evitar que a Global Exchange avançasse com a sua ameaça. Contudo, a ONG nunca deixou de pressionar a Starbucks, avaliando de perto se a decisão comunicada pela cadeia de cafés tinha sido posta em prática, ou se não passava de uma mera promessa. De facto, a Global Exchange parecia desconfiar que a Starbucks estava a utilizar uma estratégia de Hipocrisia Funcional, esperando que, com o passar de um ano, os *stakeholders* já não se recordassem da promessa que tinha sido feita. Como a maioria dos *stakeholders* não tem acesso às acções das empresas, a hipocrisia pode permanecer estável, mesmo sem implementar as decisões tomadas, porque as pessoas se esquecem do que foi prometido pela organização, por falta de atenção ou informação, ou porque percebem que o contexto da decisão mudou, pelo que já não faz sentido implementar o que foi decidido anteriormente.

---

<sup>93</sup> Traduzido do original: “how to integrate Fair Trade Certified coffee, while remaining focused on its strategy to offer high-quality coffee at a premium price as well as its mission to be socially responsible.”

<sup>94</sup> Traduzido do original: To appease Global Exchange, Starbucks agreed to sell Fair Trade coffee in its domestic company-owned stores, with the understanding that they would reevaluate the decision in a year and decide whether to continue serving Fair Trade coffee.”

Em suma, este estudo de caso é muito completo e reflecte o objecto de estudo da minha Dissertação de Mestrado: a dificuldade de as empresas socialmente responsáveis gerirem os interesses contrastantes dos seus *stakeholders*. A decisão de aceitar as exigências da Global Exchange foi muito difícil de tomar, pois foi necessário avaliar as consequências que essa decisão teria para todos e cada um dos *stakeholders* da empresa. Enquanto para uns seria, à partida, uma vantagem, para outros havia muita coisa em jogo, como era o caso dos fornecedores e dos clientes. Este estudo de caso demonstra ainda o poder que as ONGs e os activistas detêm sobre as empresas, tendo levado a uma mudança de comportamento na Starbucks. Como referi no Capítulo 2, as ONGs nem sempre são reconhecidas como *stakeholders*, mas é inegável o poder de influência que detêm. Por muito que a Starbucks quisesse fechar os olhos à ameaça que lhe foi feita, haveria certamente consequências.

## CONCLUSÃO

No início desta Dissertação começámos por evidenciar a crescente importância que a RSE tem vindo a alcançar ao longo do tempo. Algumas das causas que têm contribuído para esta alteração no mundo empresarial são: o aumento das exigências por parte dos *stakeholders*; o aumento da concorrência, devido ao crescimento da oferta; mais informação por parte dos consumidores; o despertar de uma consciência ecológica; entre outros aspectos, os quais foram abordados no Capítulo 1.

Resumindo, todas estas causas têm contribuído para que a RSE ganhe terreno e que as empresas encararem as suas partes interessadas de maneira diferente. Houve uma evolução de uma visão clássica para uma visão moderna, segundo a qual no dia-a-dia de uma empresa é necessário equilibrar os interesses de todos os *stakeholders*.

Assim sendo, as organizações dos dias de hoje visam mostrar às suas partes interessadas que estão a investir no seu futuro, esperando que esse compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade. De facto, ao adoptarem comportamentos socialmente responsáveis, as empresas não perdem de vista o lucro. O que acontece é que este deixa de ser a sua única preocupação. As empresas passaram a considerar que são parte integrante de uma comunidade e que necessitam de cultivar as relações que mantêm com ela.

Contudo, e considerando que no seio de uma empresa nem todos os membros têm os mesmos interesses, surgem as seguintes questões: Como é que as empresas gerem e priorizam os interesses contrastantes dos seus *stakeholders*, mantendo-se socialmente responsáveis? O que acontece em situações em que os interesses divergentes se tornam evidentes e agudos? Como é que as empresas devem agir quando se deparam com uma situação de crise?

De forma a responder a estas perguntas, ao longo da Dissertação analisámos as estratégias que têm sido postas em prática, de forma a gerir os interesses contrastantes dos *stakeholders*. Algumas dessas possíveis soluções são a Hipocrisia Funcional, a Dissociação e a Lógica da Confiança e da Boa-Fé, a Teoria do Bem Comum e a Meritocracia.

Analisámos ainda um estudo de caso, de forma a verificar qual a forma de actuação concreta que uma empresa levou a cabo quando se deparou com um conflito de interesses. Foi o caso da Starbucks que, em Fevereiro de 2000, a ONG Global Exchange lhe exigiu que comesse a vender café do Comércio Justo. Esta exigência, apesar de poder parecer inofensiva, colocou a marca de café num verdadeiro dilema: “como integrar o café do Comércio Justo, mantendo-se ao mesmo tempo focada na sua estratégia de oferecer um café de alta-qualidade a um preço *premium*, bem como na sua missão de ser socialmente responsável?”<sup>95</sup> (Argenti, 2004: 101). Esta multinacional era conhecida pela qualidade do seu café e, ao mudar de fornecedor, essa sua característica distintiva poderia ficar posta em causa. Face a este cenário, a empresa sentiu que, em primeiro lugar, deveria analisar as consequências que qualquer uma das decisões que tomasse (aceitar, ignorar ou lutar) teria para os seus *stakeholders*.

Face a esta situação, torna-se evidente que uma política de RSE não se pode desligar da gestão das partes interessadas e de uma Teoria dos *Stakeholders*. De facto, parece que as relações com os *stakeholders* são mais importantes para o sucesso empresarial do que as transacções.

Apesar da latitude dos temas tratados nesta Dissertação, a qual nos levou a uma reflexão inicial sobre as diferentes definições e perspectivas de RSE, bem como do conceito de *stakeholder*, reconhecemos que algumas linhas de investigação não foram suficientemente desenvolvidas, podendo vir a constar numa agenda de investigações futuras. Uma dessas linhas refere-se à análise de mais casos práticos, de forma a identificar outras formas que as empresas têm encontrado para gerir conflitos de interesses. Quais as melhores formas para estabelecer e desenvolver um processo de diálogo estruturado em matéria de RSE entre as empresas e as suas diversas partes interessadas é uma questão que continua em aberto. Também seria desejável que o tema dos critérios para priorizar *stakeholders* fosse mais desenvolvido e estudado. Ao longo desta Dissertação analisei algumas perspectivas interessantes, mas nenhuma delas poderia exaustivamente prever todas as situações que ocorrem nas empresas.

---

<sup>95</sup> Traduzido do original: “how to integrate Fair Trade Certified coffee, while remaining focused on its strategy to offer high-quality coffee at a premium price as well as its mission to be socially responsible.”

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. F., (2009), *Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais*, in:

<http://randrade.com.sapo.pt/Stakeholders.pdf>

ARGANDOÑA, A., (1998), *The Stakeholder Theory and the Common Good*, Journal of Business Ethics, 17 (9-10): 1093-1102

ARGENTI, P., (2004), *Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs*, California Management Review, 47 (1): 91-116

ARGENTI, P.; BARNES, C. M. (2009), *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, McGraw-Hill

BARNES, J., (1984), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton, NJ

BRUNSSON, N., *Organized Hypocrisy*, in Barbara Czarniawska; Guje Sevón, (2003), *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, Copenhagen: Abstrakt/ Copenhagen Business School Press, pp 201-222

CLARKSON, M., (1994), *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto, Centre of Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas

DEETZ, S., (2003), *Developing Critical Communication Theories for Collaboration*, Paper apresentado na Third International Conference on Critical Management Studies, Lancaster University, England, 7-9 July

DEETZ, S. (2005), *Stakeholder Engagement, Corporate Governance and Communication*, in: <http://comm.colorado.edu/~deetz/research-keynote.html>

DONALDSON, T; PRESTON, L. E., (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, 20: 64-91

FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R., (1987), *Managing Stakeholders Relationships*, In S. P. Sethi & Lexington, MA: Lexington Books

FREEMAN, R. E.; REED, D. L., (1983), *Stockholders and Stakeholders – A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, 25 (3): 93-94

FRIEDMAN, M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, September, 13

GRUNIG, J. E. (2001), *Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future*, in Robert Heath (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage

HILL, C. W. L.; JONES, T. M., (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, *Journal of Management Studies*, 29 (2): 131-154

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary L., (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory - An Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414

JONES, T. M., (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, *California Management Review*, 22 (2): 59-67

KEMPER, A.; MARTIN, R. L., (2010), *After the Fall – The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsibility*, *European Management Review*, 7 (4): 229-239

MARTY, M. E., (1997), *The One and the Many – America's Struggle for the Common Good*, Harvard University Press, Cambridge, MA

MEYER, J. W.; ROWAN, B., (1977), *Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony*, *The American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J., (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience – Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886

MULLIGAN, T., (1993), *The Moral Mission of Business*, in: Beauchamp & N. E. Bowie (Ed.), *Ethical Theory and Business* (pp. 65-74). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

O'BRIEN, T., (2008), *Reconsidering the Common Good in a Business Context*, *Journal of Business Ethics*, 85 (1): 25-37



PHILIPS, R., (2004), *Some Key Questions About Stakeholder Theory*, Ivey Business Journal, March/ April

POLONSKY, M. J., (1995), *Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy – A Stakeholder Approach*, Australia: University Of Newcastle, in:  
<http://library.shsu.edu/~coba/jbs/vol12/no2/12-2-3.html>

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R., (2006), *Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 84 (12): 78-92

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S., (2002), *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, California Management Review, 45 (1): 6-28

REGESTER, M.; LARKIN, J., (2005), *Risk Issues and Crisis Management – A Casebook of Best Practice*, London and Sterling, VA: Kogan Page

REGO, A.; CUNHA, M. P.; COSTA, N. G.; GONÇALVES, H.; CABRAL-CARDOSO, C., (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, Lisboa: Editora RH

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE - Delta Cafés 2011

REVISTA MARKETEEER, nº 221, Dezembro de 2014, pp 175-234

SAVAGE, G. T.; NIX, T. H.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D., (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, Academy of Management Executive, 5: 61-75

SELZNICK, P., (1996), *Institutionalism “Old” and “New”*, Administrative Science Quarterly, 41(2): 270-278

SPICER, B. H., (1978), *Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure – An Empirical Study*, The Accounting Review, 53 (1): 94-111

TEIXEIRA, S., (2013), *Gestão das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora

THOMSON, S.; JOHN, S., (2007), *Public Affairs in Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page

VELEZ-SAEZ, J., (1951), *The Doctrine of the Common Good of Civil Society in the Works of Thomas Aquinas*, Department of Philosophy, Notre Dame, IN

Página Oficial da Delta Cafés: [www.delta-cafes.pt](http://www.delta-cafes.pt)

Press Release da Sonae Sierra sobre a iniciativa Café Memória:

<http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/pressreleases/f427c1c1-39ec-4f30-9e95-2f51316de5b1.pdf>

Página Oficial da Starbucks: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)

Página Oficial da Starbucks Portugal: [www.starbucks.pt](http://www.starbucks.pt)

## **ANEXO 1**

**Entrevista realizada a Cláudia Sofia Portela, do Departamento de Marketing da Delta Cafés:**

**1 – Tem havido uma alteração na forma de actuação das empresas. O lucro já não é o seu único objectivo e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a ganhar terreno. Estas mudanças são visíveis na Delta Cafés, que afirma no seu Relatório de Sustentabilidade de 2011: “A principal responsabilidade da organização é assegurar a rentabilidade económica, reduzindo o impacto ambiental e maximizando o impacto social positivo”. Em suma, o lucro não é claramente o único objectivo da Delta, havendo também uma preocupação em agir de forma socialmente responsável. Quando é que esta preocupação começou? E porquê?**

A Responsabilidade Social faz parte do ADN da Delta Cafés. Desde o início, os valores do fundador da empresa, o Comendador Rui Nabeiro, foram incorporados na gestão da organização, dando origem ao modelo de Gestão de Rosto Humano. Embora os conceitos RSE ainda não fossem trabalhados no contexto empresarial nos primórdios da organização, o Comendador Rui Nabeiro cedo interiorizou a importância de conciliar os pilares económico, social e ambiental. Prova disso são algumas práticas que fazem parte do nosso histórico de RSE, como por exemplo, o pagamento das férias aos colaboradores (década de 80), convívios com os clientes ou a existência de refeitório nas empresas.

**2 – Que vantagens é que esta política de RSE tem trazido para a Delta Cafés? Qual o retorno da aposta na área da Responsabilidade Social?**

O retorno do investimento em Responsabilidade Social é difícil de mensurar, no entanto, se considerámos que somos líderes de mercado, os prémios que a marca tem recebido e o facto da Delta Cafés ser a segunda marca com maior reputação a nível nacional, podemos afirmar que é um investimento que gera frutos a longo prazo.

Entre outros benefícios, podemos referir que contribui para o aumento da produtividade dos nossos colaboradores, o sentimento de pertença e atrair os melhores talentos.

**3 – Tendo em conta que “o sistema de gestão da Delta Cafés está baseado na pluralidade de interesses e assente numa rede de conhecimento aberto, que permite uma motivação convergente, assegurando a criação de valor para todas as partes interessadas” e que “os interesses económicos, sociais e ambientais nem sempre estão de mãos dadas”, como agir em situações em que há um conflito de interesses entre *stakeholders*?**

Ao longo do processo de mapeamento de *stakeholders*, estes são classificados tendo em conta diversos critérios, nomeadamente a sua importância estratégica e o impacto em ambos os sentidos. Assim sendo, sempre que surge um conflito de interesse é resolvido tendo em conta vários factores, entre eles, o cumprimento da legislação, o custo/ benefício do projecto e a importância do *stakeholder*.

**4 – O governo de sustentabilidade da Delta Cafés é assegurado através da Equipa de Sustentabilidade, a qual é constituída por seis áreas diferentes. Já houve situações em que foi difícil chegar a consenso entre todas as partes? Se sim, pode dar um exemplo prático? E como resolveram a situação?**

Quando existem distintas áreas é comum surgirem conflitos de interesses, o que confere dinamismo à equipa. Porém, estas situações são facilmente resolvidas mediante a definição de um Plano de Acção Anual, o qual estabelece as áreas prioritárias de actuação.

**5 – “A chave do nosso sucesso são as pessoas e o envolvimento com a marca, que resulta da relação de proximidade que praticamos”. Numa empresa com 2051 colaboradores (em 2011), como é que, na prática, se dá ouvidos a tantos trabalhadores?**

Existem vários canais que estão disponíveis para ouvir os colaboradores, entre eles, o inquérito de satisfação aos colaboradores. No entanto, e fruto do nosso modelo de gestão de Rosto Humano, a forma privilegiada de ouvir os colaboradores é através do contacto directo com as chefias através de reuniões.

## **6 – Quais as principais iniciativas de Responsabilidade Social desenvolvidas durante o ano 2014 pela Delta Cafés? E com que resultados?**

Alguns dos projectos que decorreram em 2014 foram:

- Inaugurámos o Centro de Ciência de Café o qual tem por missão ser um centro de difusão da cultura científica, tecnológica e social do café. Sendo uma plataforma inspiradora para gerar conhecimento, empreendedorismo e novas formas de aprendizagem;
- Continuação do projecto do Centro Educativo Alice Nabeiro, o qual visa promover o empreendedorismo nas crianças dos 3-12 anos;
- Lançámos o Manual de Empreendedorismo para jovens dos 13-18 anos.
- Seguimento do projecto de Voluntariado Empresarial “Tempo para Dar”, que visa combater a solidão e o isolamento dos idosos.

## **7 – Quais os objectivos e áreas de actuação de RSE para os próximos anos?**

As áreas de actuação de RSE para os próximos anos estão alinhadas com a estratégia de negócio e serão comunicadas no próximo Relatório de Sustentabilidade.

## **8 – O que é para a Delta Cafés a Responsabilidade Social? Consideram que deve haver uma estratégia por trás da Responsabilidade Social? Ou esta consiste apenas em acções de caridade pontuais?**

Responsabilidade Social não é apenas caridade, nesse caso estaríamos a falar de filantropia. RSE é um conceito muito mais amplo. A RSE não deve ser encarada como um acrescento opcional às actividades nucleares da empresa, mas sim como

uma disciplina associada à própria gestão, transversal a toda a empresa. As decisões estratégicas de uma empresa não deverão ser tomadas apenas partindo da informação financeira, mas tendo em conta a complexidade de necessidades dos diversos *stakeholders* que compõem o universo da organização. A Delta Cafés considera que a RSE incorpora a criação e partilha de valor sustentável para as partes interessadas, maximizando os impactos sociais e minimizando os impactes ambientais negativos.